

Gregory Hartley

Interrogador da Operação Tempestade
no Deserto, Força Delta e Rangers

Maryann Karinch

Coordenadora de projetos secretos da CIA
e instrutora dos SEALs e Rangers



Missão dada é Missão cumprida

As regras da guerra

 **Editora
Saraiva**

www.saraivauni.com.br



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."





Sumário

[Abertura](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Agradecimentos](#)

[Prefácio](#)

[Introdução](#)

[CAPÍTULO 1 - Seleccione as personalidades como se fosse um especialista em traçar perfis](#)

[CAPÍTULO 2 - Faça perguntas como se fosse um polígrafo](#)

[CAPÍTULO 3 - Crie redes de contatos como um espião](#)

[CAPÍTULO 4 - Entreviste como um interrogador](#)

[CAPÍTULO 5 - Feche um negócio ao estilo do negociador de prisioneiros](#)

[CAPÍTULO 6 - Pesquise como um analista](#)

[CAPÍTULO 7 - Decida como um Seal](#)

[CAPÍTULO 8 - Monte sua equipe como um agente especial](#)

[Concluindo](#)

Gregory Hartley

Interrogador da Operação Tempestade
no Deserto, Força Delta e Rangers

Maryann Karinch

Coordenadora de projetos secretos da CIA
e instrutora dos SEALs e Rangers



Missão dada é Missão cumprida

As regras da guerra



Editora
Saraiva

www.saraivauni.com.br



Para meu filho, Jeffrey.
Greg Hartley



Para minha mãe, Karl e Jim.
Maryann Karinch



Agradecimentos

Obrigado a Lou Zaccone por escrever o prefácio. Jim, não sei o que faríamos sem você. Dina, agradeço sinceramente sua paciência enquanto eu estava amarrado a este processo. Maryann, nosso relacionamento continua cada vez melhor e torna o processo mais fácil. Obrigado. Rick Croley, muitas de minhas ideias continuariam na minha cabeça se eu não tivesse falado delas para você; obrigado por sua amizade. Rick e Karen, vocês são mais do que amigos para mim, são parte da família. Karen, este ano você salvou minha vida, obrigado. Dan e a equipe da John Wiley & Sons, Inc., foi um prazer, obrigado pelo apoio.

Greg Hartley

Muito obrigada a meu pai e meu irmão, ambos nobres fuzileiros navais. Eles contribuíram para que eu admirasse a disciplina, o planejamento e compreendesse o lema *Semper Fidelis*. Eles me preparam plenamente para desenvolver relações sólidas com colegas de equipe, parceiros de treinamento e conhecidos da comunidade militar, bem como da comunidade de inteligência civil – especialmente Greg Hatley, a quem respeito tanto como militar quanto empresário. Aprecio nossa parceria. Também quero agradecer a alguns mentores que assim como Greg se basearam em sua experiência militar e/ou na inteligência para alcançar sucesso em suas carreiras. Entre eles primeiro estão quatro de meus coautores: Peter Earnest, Dean Hohl, Peter Spevak e Patrick Avon. Sinceros agradecimentos a Lou Zaccone pelo prefácio maravilhoso. Muito obrigada a Jim McCormick e Michael Dobson, pela ideias

interessantes ao longo do desenvolvimento deste livro e pela paciência em me escutar.

Também sou muito grata a Dan Ambrosio e Ashley Allison da John & Sons, Inc., e aos outros membros da equipe da Wiley que nos ajudaram no percurso. Seu entusiasmo e profissionalismo são extraordinários.

Maryann Karinch



Prefácio

Conheci Greg há alguns anos, quando ministrei um programa de treinamento para vendedores e gerentes chamado “War Games”. O treinamento simulava situações verídicas de tensão e imprevisibilidade que acontecem na vida de todo vendedor ou gerente. Era nossa forma de disparar munição viva sobre as cabeças de nossa equipe de vendas. Greg se uniu a mim para ajudar a preparar os atores que fariam os papéis de clientes, protagonistas e antagonistas. Sua habilidade em interpretar e interrogar pessoas foi fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento constante do nosso programa de treinamento de jogos de guerra para gerentes e vendedores. Apesar de anos conduzindo o treinamento, Greg costumava me surpreender já na primeira hora do primeiro dia de um evento que durava três dias. Ele apontava para as pessoas na sala e previa seus resultados: “No segundo dia aquele ali vai chorar, aquela moça se sairá muito bem trabalhando sob pressão, peça para o faxineiro acompanhar aquele rapaz com um balde e um pano: ele está enjoado de tão nervoso.” A previsão era assustadoramente certa. Ele avaliava as pessoas pelo modo de se portarem, observando como se relacionavam entre si e pelo tipo de postura. Greg estava em minha equipe para garantir que cada aluno aproveitasse a experiência ao máximo.

E eles conseguiam.

Este livro revela as ferramentas do departamento de inteligência militar, como o aprimoramento da capacidade de observação e a interação interpessoal deliberada e das Forças Especiais, como a inclinação para a ação e relaciona seu valor potencial para o mundo dos negócios. A metáfora a respeito de lideranças empresariais como inteligências utilizando

habilidades afiadas, ferramentas e determinação calculada para avançar com suas empresas, em uma visão em que negócios são como uma guerra, suscita algumas realidades fundamentais. Se você não está a par de ferramentas como estas, como saberá que elas não são usadas diariamente contra você? Você já está preso a uma cadeira diante de um holofote e nem se deu conta disso? Ou é um principiante que ocasionalmente obtém sucesso ao empregá-las em favor da sua empresa? Talvez você ainda não tenha consciência de muitas dessas abordagens – pelo menos não em um contexto comercial. Este livro apresenta de maneira eficiente e com detalhes o valor de se colocar em posição de liderança e avançar deliberadamente em direção aos comportamentos que levam ao sucesso com comportamentos já conhecidos há tempos nos campos de batalhas e por trás deles. A vitória para uma organização vencedora é na maioria das vezes o resultado da execução competente de estratégias sutis e atraentes que ainda assim são muito eficazes. Por isso, controlar cada combate e saber o que realmente está acontecendo no momento da interação é fundamental para a vitória e identificar comportamentos antagônicos e até mesmo ocultos para depois saber como agir em relação a eles é o caminho mais certo para a conquista.

Quero agradecer a Greg e a Maryann por este livro. Em minha opinião ele une as ferramentas da inteligência e das operações especiais às oportunidades frequentes de progresso nos negócios. Enquanto lia os manuscritos, recordei as inúmeras reuniões que tivemos tarde da noite assistindo nossos recrutas se debaterem em combates extremamente tensos nas negociações comerciais que armávamos dentro de um ambiente controlado. Então penso quanto eles melhoraram seu desempenho na empresa após passarem pela experiência e adquirirem algumas ferramentas.

O provérbio budista que diz “quando o aluno estiver preparado, o professor aparecerá” provavelmente nunca se aplicaria ao ramo empresarial, mas acho assustador a quantidade de vezes em que uma prática empregada diariamente em uma dada realidade pode ser uma novidade interessante em um contexto diferente como no caso dos negócios. Quem nunca se debateu para encontrar respostas e abordagens para situações e acabou descobrindo que o que procurava já existia em um universo paralelo? Este livro o ajudará a colocar em prática técnicas que já são um sucesso no serviço secreto.

Boa leitura!

Louis J. Zaccone, executivo regional da Trane



Introdução

Você não irá muito longe aplicando as técnicas abordadas neste livro se perguntar: “eu consigo?” Porém, ao se perguntar “por quê?”, “como?” ou “por que não?”, é possível atingir a excelência.

Sempre que estou em um curso encontro alguém que faz a seguinte pergunta: “de que forma posso fazer x coisa?”. Essa pessoa provavelmente apresenta uma habilidade limitada em integrar o conjunto de atributos que estou compartilhando com ela. Já a pergunta: “o que você acha de fazer x coisa nesta situação?” é um questionamento muito melhor e indica que a pessoa tem senso para contextualizar as técnicas e as ferramentas apresentadas.

Apesar de essas habilidades terem suas raízes em práticas de inteligência civis e militares, os profissionais do ramo não sabem, necessariamente, aplicá-las aos negócios. Se soubessem, todos passariam a ocupar grandes cargos em empresas ao se desligarem do serviço secreto. E sabe por que isso não acontece? Porque muitas técnicas sobre interpretar pessoas e manipular o comportamento humano podem ser conhecidas, mas as oportunidades de usá-las são limitadas a menos que se consiga aplicá-las nas interações humanas do dia a dia.

É preciso coragem para ser bom nos negócios. Muitos profissionais do serviço de inteligência não reconheceriam as demandas paralelas entre a sua vida e a deles e nem o fato de que a excelência nos negócios realmente requer “estômago”.

A atividade comercial é um mercado cheio de propósitos, da mesma forma que libertar reféns e reunir estratégias para

vencer uma guerra. Não há diferença alguma entre aplicar habilidades interpessoais extremas em confrontos com inimigos e criminosos, e em reuniões, negociações ou desafios comerciais constantes.

Você tem um desafio fundamental e penetrante que a maioria dos estrategistas não tem. Muitos não precisam avaliar seu alvo minuciosamente ao passo que você vive avaliando as pessoas com as quais empregará essas técnicas. Ser um estrategista em tempo integral não significa que estará sempre pronto para atacar, porém, de certa forma, é isso mesmo. Muitos agentes reúnem ou analisam estratégias durante o dia e depois vão para casa ao anoitecer, da mesma forma que você. Outros são agentes em tempo integral entrando e saindo de suas áreas de operação ininterruptamente. Você tem mais a ver com o segundo tipo - o agente em tempo integral - porque seus colegas de trabalho e concorrentes são o alvo de sua mira. Você também tem algumas vantagens que eles não possuem, como conhecimento da engrenagem dos negócios, permissão para circular de forma livre e visível no ambiente e a visão holística das ferramentas da inteligência ao invés de uma única especialidade.

Pergunte a si mesmo por que deseja dominar as técnicas de um investigador, polígrafo, espião, inquisidor, negociador, analista ou especialista em operações especiais. É provável que tenha inúmeras razões relacionadas ao desenvolvimento profissional, entretanto eleja uma que esteja atrelada a sua empresa.

A autossustentação faz parte da dinâmica de todos os organismos, seja ele um organismo vivo ou não. O governo existe para produzir governo. Os negócios existem para produzir negócios. Os organismos sabem como cuidar de si próprios. A maior de todas as forças vem de dentro. E, na maioria dos casos, a pior fraqueza também.

De volta à questão inicial: por que você deseja conhecer essas técnicas? Você tem a intenção de aplicá-las para o bem de sua empresa ou as usará para liberar a fraqueza interior?

Somente um agente duplo ou um psicopata deplorável responderia afirmativamente à última parte da pergunta. Ainda assim, se empregar as técnicas sem planejamento - todas as vezes - é provável que você se torne a fraqueza interior. Não só isso como também poderá acabar com a própria carreira.

Você será um desastre como executivo se não conseguir se desvencilhar da imagem de ter se tornado perigoso porque

estudou as estratégias contidas neste livro. Você só dominará a situação se conseguir desligá-las e projetar a imagem adequada para cada ocasião.

Compreenda quando e por que as estratégias são necessárias. Se quiser praticar utilizando-as em qualquer problema que surgir só para testar os resultados, além de causar um possível prejuízo, você receberá sua cabeça em uma bandeja carregada por alguém mais esperto em sua empresa. Utilize essas estratégias com propósito.

Vi o que pode acontecer quando uma pessoa falha na aplicação da técnica de habilidade interpessoal descrita neste livro quando auxiliei uma empresa em uma aquisição politicamente controversa. A escolha dos aliados foi errada, confiou-se em informação contaminada e não restando muita opção o líder acabou levando os membros de sua equipe a criticarem uns aos outros. Resultado: arruinou sua carreira. Esta pode ser uma morte lenta, porém o fim é certo.

Sua empresa não precisa passar por uma fusão ou ser vendida para precisar dessas técnicas. As políticas diárias do escritório exigem que você saiba como estabelecer contatos efetivos, fazer questionamentos sólidos, bem como analisar as respostas e não sair em desvantagem em qualquer reunião ou negociação. Assisti a muitos executivos se autossabotarem por falta de conhecimento em tais áreas e contarei casos verídicos para ressaltar como evitar desastres como os deles.

Veja o seguinte exemplo: Glen delimitou o rumo de sua carreira direto para a vaga de gerente. Se a alcançasse, poderia ganhar bonificações e prêmios que o manteriam bem contente até sua aposentadoria. Ele jogou de acordo com as regras e se aproximou bastante de seu chefe, outro perfeito seguidor de regras. Quando a nova administração transferiu o chefe de Glen para outro departamento, ele ainda acreditava que teria uma chance para o cargo de gerente, pois tinha um registro sólido de desempenho. A nova administração enxergou de outra forma. A escalada de Glen na empresa estava atrelada a uma única relação principal: a que tinha com seu próprio chefe. Ele não contava com uma rede de simpatizantes, pois jamais cultivou outras relações. Os registros a respeito de Glen mostravam que seu estilo era agir de acordo com o manual. Mas o novo pessoal da diretoria decidiu jogar o manual no lixo. Eles não tinham nenhum motivo para acreditar que Glen poderia se adaptar às mudanças tão bem quanto os outros candidatos para o cargo.

Quando muitas pessoas disputam uma posição, um dos

maiores erros que se pode cometer é prestar atenção apenas em si mesmo. Se você esquecer que há outros no páreo e não enxergá-los, não verá quando eles o ultrapassarem. Foi o que Glen fez: montou em seu cavalo e cavalgou o melhor que conseguiu chicoteando qualquer um que se aproximasse dele sem ao menos olhar quem se aproximava. Ele apostou todas as suas fichas acreditando que seu cavalo seria o vencedor.

Glen falhou em diversos aspectos e que se tornarão mais claros nas páginas que se seguem. Para citar algumas das falhas: ele não criou vínculos, não demonstrou seu valor para o público certo e não analisou as opções. Aprender a distinguir personalidades e fazer boas perguntas, em conjunto com outras habilidades, ajuda a evitar esse tipo de desastre profissional – e os exercícios deste livro os auxiliarão a refinar suas habilidades. Você ganhará um repertório de técnicas que poderão ser utilizadas para acelerar seu desenvolvimento profissional.

Além disso, você terá inúmeras oportunidades para empregar as informações contidas aqui e alterar drasticamente o modo de atuar na sua empresa. Veja um exemplo simples: eu disse aos gestores de uma empresa que modificassem a imagem que queriam passar em um anúncio de revista. O homem da foto deveria transmitir confiança, mais especificamente confiança na solução que a empresa ofereceu a ele. Eu vi desprezo. As sobrancelhas unidas e a cabeça erguida não projetavam aparência positiva. A mensagem subliminar para os clientes em potencial poderia ser “ele não acha que este produto é bom o bastante para você.” Ao compreender coisas desse tipo você se torna perigoso. O perigo é ter algo que as outras pessoas não têm: a capacidade de interpretar o comportamento humano e manipulá-lo.

Durante a elaboração deste livro, nossa principal fonte de informação foi a experiência: experiência com os tipos de profissional descritos aqui e na aplicação das estratégias nos negócios.

No serviço militar, atuei como interrogador designado para uma unidade das Forças Especiais, como instrutor de interrogatórios na Sere (Sobrevivência, Evasão, Resistência e Escape), trabalhando ao lado dos Rangers, das Forças Especiais e dos soldados da Força Delta. Comandei uma junta interrogatória multinacional, exercícios de espionagem e servi em missões com os colegas de todas as unidades de Operação Especial das Forças Armadas dos Estados Unidos. Também fui inserido nos exércitos Sauditas e Kuaitianos na primeira Guerra

do Golfo. Além disso, ministrei aulas para oficiais de justiça, especialistas em espionagem civil, advogados e executivos, e também trabalhei ao lado de pessoas que traçavam perfis, negociadores e operadores de polígrafo.

Maryann tem experiência em treinar os Seals, os Rangers e os Fuzileiros Navais, bem como em desenvolver projetos com oficiais clandestinos da Agência Central de Inteligência (CIA). Ela já competiu duas vezes no Eco-Challenge e sabe uma ou outra coisa sobre o estilo de estruturação da equipe especial Ops, já que participou de enduros e pulou de paraquedas com membros dos serviços secretos civil e militar.

O que me concedeu a oportunidade de trabalhar com todas essas equipes foi minha habilidade em interpretar pessoas e influenciar seus comportamentos. Aprendi algo fundamental trabalhando com equipes tão diferentes: as técnicas que você ou qualquer serviço de inteligência necessita são as mesmas. Eu as chamo de Habilidades Interpessoais Extremas. Esse conjunto de habilidades essenciais está intimamente ligado a todo serviço de inteligência em atividade.

Note que não se trata de todas as técnicas existentes no serviço secreto, mas sim das que podem ser aplicadas aos negócios. Então, embora entre os recursos de espionagem estejam atividades como plantar ou rastrear escutas, o tráfico de informações desse tipo não é útil nem tampouco legal e não faz parte do meu campo de atuação.

O serviço secreto é composto por todo tipo de gente com diferentes trajetórias de vida. Alguns acabaram de se formar no Ensino Médio, outros são profissionais de sucesso no ramo dos negócios. Cria-se uma mistura de personalidades e capacidades. As habilidades comuns a todos estão descritas neste livro, porém filtradas por mim e explicadas de forma a fazerem sentido ao leitor. A prova cabal da aplicabilidade e da efetividade delas em sua realidade é que eu mesmo as uso em meus negócios diariamente.

O que a diversidade no serviço secreto evidencia é que as pessoas não nascem espiões ou negociadores. O processo de aprimoramento das estratégias é que cultiva tal habilidade e é por isso que sei que você pode dominá-las em seu ambiente se estiver munido de um plano para colocá-las em prática.

Vejo que muitas pessoas apresentam no trabalho o mesmo comportamento e conduta que apresentam com seus amigos em um jogo de futebol. É o mesmo comportamento que têm em casa com os filhos. Talvez até se comportem assim na igreja.

Faltam a elas os requisitos essenciais do sucesso: adequação do comportamento e das habilidades para cada situação.

Algumas pessoas no trabalho definitivamente não o conhecem. Outras o conhecem bem pouco. O que você representa para tais pessoas? Como você gostaria que elas o percebessem?

Se você quer que as pessoas o enxerguem como forte, capaz ou até perigoso, é preciso fazer isso metodicamente, orquestrando o uso das estratégias apresentadas neste livro. Entretanto, você não deve ler este livro e querer mudar quem você é. Acrescente o que apresento aqui ao que você tem e a quem já é. Você tem permissão de alcançar mais do que acha que pode fazer. Escrevo para ensiná-lo a pensar de que forma tais estratégias se encaixam em sua vida. Não posso fazer isso por você, mas você pode!

Comece buscando respostas claras para as seguintes perguntas: quais são seus propósitos e objetivos? Quem são seus aliados e inimigos naturais? Mais importante: quem são seus potenciais aliados e inimigos?

O mundo dos negócios é uma guerra entre sua empresa e um ou mais concorrentes. Em contrapartida já vi pessoas argumentarem que as outras empresas também são suas aliadas potenciais e que há várias maneiras de trabalharem juntas para melhorar a indústria. Esta é apenas uma parte da equação. Lembre-se de que os aliados podem ajudá-lo ocasionalmente, mas isso não significa que eles colocarão suas necessidades acima das deles. Pegue firme: a competição está fazendo você perder dinheiro. Isso os torna seus inimigos, o que significa que você precisa treinar para vencer.

“É melhor ser temido do que amado, se você não puder ser os dois.”

Nicolau Maquiavel



CAPÍTULO 1

Selecione as personalidades como se fosse um especialista em traçar perfis



Matriz da disposição



Matriz da ação

Quando pensamos em traçar o perfil psicológico de alguém, o filme “O silêncio dos inocentes” pode nos vir à mente. Nesse filme é possível ver membros do departamento de análise comportamental do FBI tentando listar as características de um assassino em série. No decorrer da história a equipe estreita o leque de opções sobre que tipo de pessoa poderia cometer crimes tão terríveis e o motivo que o levava a agir assim. Tais profissionais se debruçaram em informações demográficas e em tendências para delimitar a região em que o assassino poderia ser encontrado.

O tipo de perfil que costumo traçar e que ensinarei a fazer percorre o caminho inverso. Ao invés de utilizar o comportamento pregresso para reduzir as opções a respeito do indivíduo que se está buscando, iremos traçar o perfil de alguém que estamos observando. O objetivo não é apenas entender com quem estamos lidando, mas também prever a reação de tal pessoa para determinado estímulo específico e com isso influenciar seu comportamento.

Você usará as técnicas para traçar perfil da mesma forma que eu usava quando era interrogador e ainda uso diariamente em meus negócios desde o dia em que deixei o serviço secreto.

Relevância para os negócios

É possível aprender a entender tipos de personalidades tão bem, de modo a ser capaz de prever de que maneira uma pessoa enfrentará uma crise, um conflito ou manejará uma negociação, por exemplo. Quando se conhece o perfil de seu colega, chefe, cliente ou concorrente se está em condição de:

- Prever o que aquela pessoa fará em determinada situação.
- Manipulá-la.
- Prever resultados.

Nos capítulos a seguir darei mais ideias para identificar estímulos que geram tensão, de que maneira uma pessoa age e fala quando está relaxada e muito mais. Reúna todas elas e terá um conjunto de estratégias que o deixarão no controle de muitas situações e reuniões.

O mesmo vale para identificar a personalidade de um grupo. Ainda que os indivíduos de um mesmo grupo tenham perfis diferentes, quando se reúnem podem adquirir certas características que determinam o comportamento geral. Por exemplo, pode ser que você tenha um cliente passível de ser descrito como egocêntrico e indiferente; tal cliente de forma geral também dá mais importância às falhas de um produto e às deficiências no serviço. Ao mesmo tempo, o seu contato na empresa pode ter um conjunto de características contrastantes. Ou talvez você perceba que, ano após ano, os projetos do departamento de atendimento ao cliente da empresa que você trabalha têm atitudes positivas e cuidadosas; eles colocam a

reputação da empresa acima de tendências individuais quando lidam com os clientes. Mais uma vez, conhecer a personalidade do grupo ajudará a prever suas atitudes e isso lhe dará ideias poderosas para transformar a prática ou a dinâmica do grupo.

Algo que se ouve bastante atualmente dos profissionais de recursos humanos e dos assessores de coaching é “não rotule as pessoas”.

Isso é um erro. Defina bem os rótulos, mais especificamente os que apresentarei neste capítulo. Apenas garanta que sabe muito bem o motivo de tê-los rotulado e se utilize dessa compreensão de onde cada um se encaixa para criar melhores alianças e gerar cooperação.

À medida que avança sua leitura, pense se as características que sua equipe demonstra se alinham ou não aos objetivos da empresa. Caso a resposta seja negativa, precisará ajustá-la para que se alinhe a sua empresa e intenção. Ao ler este capítulo comece a categorizar as pessoas. A habilidade para fazer isso é a base necessária para a manipulação e networking; e para montar uma equipe, todas elas serão devidamente tratadas nos capítulos que se seguem.



Trace perfis naturalmente

Falar em traçar perfil pode soar como uma estratégia que requer de antemão habilidades analíticas mas, na verdade, as pessoas propensas a fazer isso bem são as que conseguem ver padrões, correlações e tendências.

Pessoas que estabelecem correlações facilmente possuem uma proporção maior de massa branca do que massa cinzenta em seus cérebros. Em março de 2008, na Scientific American, o neurocientista R. Douglas Fields explicou sucintamente essa diferença em seu artigo intitulado: “A massa branca é importante”:

Durante muito tempo pensou-se que a massa branca não passava de tecido passivo, porém ela afeta ativamente a forma como o cérebro aprende ou sofre alguma disfunção. Apesar da massa cinzenta (composta pelos neurônios) ser responsável pelo pensamento e pelos cálculos, a massa branca (composta por axônios mielinizados) controla os sinais compartilhados pelos neurônios coordenando o bom funcionamento das regiões cerebrais que atuam em

conjunto.

As pessoas que possuem mais massa cinzenta do que branca tendem então a ser muito boas com fatos isolados; os autistas se encontram no extremo desse grupo. Aqueles que são bons em amarrar ideias e ver tendências podem ser bons estrategistas. Os melhores mentirosos estão entre os que tem mais massa branca.

Uma pessoa com elevada proporção de massa cinzenta pode ter uma boa noção geral e compreender bem os detalhes, mas não necessariamente entende como os detalhes se encaixariam ou se amarrariam com as informações do dia a dia.

Coloque-a em uma situação em que teria de mentir, por exemplo, sobre ter escrito um livro de biologia e a pessoa só progrediria até o ponto em que ficasse claro que ela não sabe o bastante para escrever sobre biologia. No entanto, a pessoa com alta proporção de massa branca seria capaz de ligar os poucos fatos que conhece a algo relevante do cotidiano e seguir em frente.

Quem é bom nisso pode se sair bem em muita coisa. A pessoa pode demonstrar valores com facilidade e estabelecer conexões rapidamente. E também apresentar predisposição para ser bom em traçar perfis.



Estratégias para se traçar um perfil

Selecionar pessoas de acordo com características de personalidade é um passo essencial para entender como influenciá-las. Identificar suas formas de agir e processar informação fortalece sua habilidade para dialogar e questioná-las.

Os tópicos a seguir oferecem uma nova maneira de traçar o seu próprio perfil, o perfil dos membros de sua equipe e de sua empresa de modo geral, ao considerar os seguintes aspectos:

- A disposição tem a ver com as relações que uma pessoa estabelece com o mundo que a cerca;
- Os estilos de atuação descrevem o nível de energia da pessoa, a tendência ao comprometimento com a ação e a forma de administrar o tempo.

Como parte de tal discussão você verá de que modo essas características se encaixam nas quatro “categorias de auxílio”,

que expressam a forma de uma pessoa se relacionar com o grupo, e nas quatro “categorias de tipo”, que capturam a forma com que uma pessoa se relaciona com o sistema, quer seja no funcionamento da equipe ou no funcionamento de toda a empresa.

Ao final, você terá uma nova perspectiva de si mesmo, bem como das outras pessoas em sua equipe. Terá respostas para perguntas do tipo: por que parecemos discordar o tempo todo? Ou então: por que não progredimos?

As ferramentas aqui abordadas vão possibilitar fazer avaliações e previsões precisas sobre o comportamento em diversas situações. Também lhe darão ideias valiosas para saber como e quando pressionar alguém e conseguir o que você deseja.

Ao concluir esta seção do livro não será necessário lembrar as palavras que utilizei para descrever os traços característicos. Você precisará:

- Lembrar os conceitos.
- Pensar nos prós e nos contras de cada item dentro do contexto comercial.
- Estar atento aos exemplos de como características de caráter operam em um *continuum*.
- Deixar que sua mente explore as vulnerabilidades associadas a cada traço comportamental.

Para começar, vamos inverter alguns conceitos da engenharia. Pense nas características mais importantes em relação ao personagem dessa história:

Joel ouviu falar sobre um vilarejo na África desprovido de qualquer fonte de água potável. Imediatamente ele foi até lá, com planos para a construção de um poço. Recrutou trabalhadores pouco qualificados na cidade mais próxima e mandou que construíssem o poço pagando do seu próprio bolso pelo serviço. Quando o poço começou a funcionar ele deixou a África e voltou para casa. Certo de que tinha salvado o vilarejo ele se sentia satisfeito com sua ação e não quis saber mais a respeito. Infelizmente, os trabalhadores da cidade disseminaram uma doença letal para a população aborígine. A maioria acabou morrendo.

O que faz uma pessoa claramente preocupada com o bem do próximo ignorar uma informação fundamental como essa? E o que nessa pessoa permitiu que ela promovesse uma série de eventos que tiveram o efeito contrário do pretendido? Isso vai

muito além da falta de bom-senso.

Aprendi a categorizar pessoas para compreender (e prever) comportamentos para que resultados deste tipo não sejam surpreendentes. Este é o sistema de caracterização que apresento aqui.

Meu sistema de seleção de pessoas em relação a características e traços de caráter surgiu por conta de uma extensa pesquisa empírica que teve início antes mesmo de minha longa experiência como interrogador. Ele se baseia em informações reunidas durante o tempo de trabalho no serviço secreto, no Exército de maneira geral, nos negócios, na análise das notícias de TV, no gerenciamento e trabalho na construção civil, na formação em psicologia, na criação de animais e na simples vivência do dia a dia.

Por que este detalhe é importante aqui? Quando eu era interrogador, aprendi a utilizar quatorze abordagens aprovadas - as mesmas em discussão na mídia diariamente como consequência dos escândalos dos interrogatórios em todo o mundo. Eles eram simples alavancas: se um indivíduo demonstra um comportamento xyz, então empregue estes truques psicológicos. No mundo todo, jovens interrogadores aprendem essas ferramentas e, como resultado de confiar somente nelas, obtêm algum sucesso com os prisioneiros.

Este “algum sucesso” nunca me pareceu bom o suficiente. Eu não poderia simplesmente dizer: “isso funciona muito bem” e deixar por isso mesmo. Minha mente geralmente pondera a próxima pergunta: Por quê? Este é o questionamento que ultimamente tem me levado a uma maneira exclusiva de analisar como as pessoas se encaixam na sociedade.

Ao compartilhar esta informação com você, espero que assimile o que for útil e incorpore em seu próprio repertório de análise de habilidades. É importante advertir que este material é uma introdução aos conceitos. Aplique-os e suas interações com as pessoas atingirão um novo patamar, mas lembre-se que existe muito mais de onde saiu tudo isso.

Valores e ego

Em qualquer cultura, certas características são celebradas e glorificadas abertamente como virtude. Nos Estados Unidos, por exemplo, abdicar a vida pessoal em prol do serviço público é considerado uma virtude. Muitas figuras renomadas demonstraram a tal abdicção chegando inclusive a se martirizarem. Veja o exemplo de Robert e John F. Kennedy,

Martin Luther King Jr. ou qualquer outro da extensa lista de pessoas públicas louvadas por sacrificarem suas vidas para construir uma sociedade melhor. Em um nível mais próximo da realidade, a tão celebrada ética de trabalho norte-americana é exatamente o mesmo tipo de abdicação em prol do trabalho. Nem as ações dos famosos mártires e muito menos as ações das pessoas que trabalharam arduamente originaram-se exclusivamente na virtude, contudo ambas exprimem as necessidades de uma cultura e são tidas como virtudes.

Em oposição a isso temos traços não valorizados, mas certamente compensadores. Quando uma sociedade valoriza tais comportamentos, as pessoas que nascem e crescem dentro dessa cultura recebem diferentes mensagens. Por exemplo, considere uma característica que é claramente contrária à abdicação: o egocentrismo. Ao invés de trabalhar por muitas horas porque trabalhar duro é um ato nobre, você faz isso com a intenção de subir rapidamente na escada corporativa, ultrapassando as pessoas mais lentas. Se você está com este livro em mãos, já entende o valor dessa característica e as prováveis recompensas resultantes de seu cultivo.

E ainda que o egocentrismo não seja visto como virtude, ele é, sem dúvida, um elemento essencial em nossa sociedade. Enquanto glorificamos a abdicação, países como Estados Unidos, França, Alemanha, Japão ou qualquer outra nação industrializada não teria se desenvolvido sem abdicação e egocentrismo. Beneficiamos-nos por possuímos as duas pontas da espada no jogo.

Menciono isso por dois motivos. Primeiro porque qualquer pessoa pode ter uma característica muito valorizada a ponto de ser a que definirá a própria carreira. Um indivíduo pode começar prestando um serviço de total abdicação só porque aconteceu algo que o levou à ação. O sequestro e assassinato de Adam Walsh, por exemplo, levou seus pais a iniciar uma campanha que resultou em três leis diferentes de proteção à criança. Com o tempo, ações deste tipo podem se tornar profundamente enraizadas no ego e definir a essência do indivíduo. Quando isso acontece, o verdadeiro impulso não é mais o bem comum ou o bem maior, mas a necessidade de manter acesas as chamas de um ego incandescente. Não quero dizer que isso é de todo ruim. Uma vez que valores admirados passam a definir o ego, a pessoa se dedica muito mais àquela característica e produz mais do que é valorizado pela sociedade. Então, quando um traço passa a definir alguém, ele impulsiona o ego e o sujeito se dedica de corpo e alma para alcançar o objetivo, seja ele qual for. Perceba bem: dessa

maneira o indivíduo se movimenta exatamente para a mesma posição da que foi levada pelo próprio ego. Em outras palavras, ela partiu do valor para o ego.

O contrário pode acontecer?

Sim, e esta é a segunda questão para se lembrar. Fora da atitude egoísta de escalar a escada corporativa o indivíduo aquece a economia ou colabora com outro aspecto do crescimento organizacional criando oportunidade para outras pessoas. Ele se rodeia de outras pessoas bem-sucedidas que direta ou indiretamente contribuem com a sociedade por meio de suas ações. E dessa forma se aproxima bastante do tipo de pessoa capaz de abdicar de si mesma em nome do trabalho. Atitudes egocêntricas podem ser consideradas virtude ou recompensadas (mesmo que sejam malignas) e podem definir uma cultura. Pode-se apontar o caso de Bill Gates, um dos capitalistas mais famosos de todos os tempos, que planeja investir US\$ 3 bilhões em Educação entre 2010 e 2017 com a ajuda de outro capitalista renomado, Warren Buffet.

Em ambos os casos, tais movimentos definidores de virtude ou ego podem se tornar tão inerentes aos comportamentos que o praticante se autodefine completamente; qualquer ação que o distancie de sua personalidade é mais perigosa para a pessoa do que a própria morte. Eu me refiro a isso como algo “pior do que a morte”, no que se refere à extinção de alguém.

Matriz da disposição

É grande a variedade disponível de indícios de estilos e temperamento provenientes de diversas fontes e você descobrirá que muitas são complexas e difíceis de manejar ao se tentar usá-las em um contexto corporativo. Acredito que o leitor achará meu sistema útil para compreender as pessoas com quem faz negócios e o usará para classificá-las e organizá-las em categorias.

Antes de tudo, liberte-se do pensamento de que qualquer um dos traços possíveis é bom ou ruim. Quero que você observe a natureza circular do pensamento e do comportamento humano ao invés de julgar os méritos de características como altruísmo e egoísmo.

A maioria das estratégias descritas ao longo do livro baseia-se em encontrar similaridades entre você e os outros para que se una a eles ou em encontrar diferenças para poder rompê-las. As ferramentas para traçar perfil ajudarão a encarar as pessoas de maneira a tornar o processo claro e relativamente fácil de

implantar.

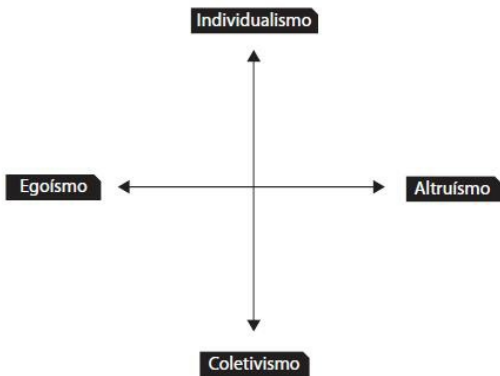
Há exemplos nas tabelas obviamente políticos em cada um dos tipos e, para que fiquem bem explícitos, sempre empregarei exemplos políticos para ilustrar minhas ideias. Independente da pessoa a quem esteja me referindo, note que uma não é melhor ou pior que a outra, elas simplesmente são diferentes. No entanto, tenho minha opinião formada sobre qual forma de agir é desejável e boa para os negócios. Sugiro que, ao ler as tabelas, tente ver aonde você se encaixa e por quê. Depois considere sua relação de oposição com certas pessoas quando você discorda delas.

Com isso em mente, veja em qual posição elas se encaixam na tabela. Geralmente, o embate vem de alguém muito parecido com você, ainda que o outro manifeste o mesmo traço de uma maneira bem diferente. Eles são o outro lado de sua moeda. Por conta da natureza circular dos traços, quanto mais radical for sua prática mais próximo de seu oposto você ficará.

Introduzo o sistema com uma matriz de dois eixos, pois todos nós já nos expusemos ao modelo (veja [Figura 1.1](#)). No eixo x você vê o Egoísmo versus Altruísmo e no eixo y Individualismo versus Coletivismo.

Egoísmo versus altruísmo: foco no altruísmo. Com Madre Tereza no topo da lista nossa cultura moderna vangloria os altruístas. Altruísmo significa colocar o bem dos outros, coletiva ou individualmente, antes do seu próprio bem. Por definição, envolve atos nobres.

FIGURA 1.1 Os eixos caracterizam traços opostos. Quando levados ao extremo cada traço pode se tornar seu oposto.



Ao ler estas palavras contrastantes você automaticamente deseja que as pessoas o associem ao altruísmo, não é mesmo? Pergunte-se o motivo. O altruísmo é por si só uma qualidade desejável? Ele pode ser uma virtude celebrada em nossa sociedade, mas você sente que pertence à tribo dos altruístas? Ou o comportamento altruísta é uma maneira simples para obter a admiração dos que estão à sua volta? Se sua resposta à última questão for positiva, você está amarrado ao sentido conotativo da palavra e não ao seu real significado.

Se você deseja ser recompensado como altruísta, agirá como tal. Se a sociedade puni-lo por agir assim, sua inclinação para o altruísmo poderá diminuir ou talvez você seja levado pela impressão de estar sendo perseguido. Padrões de recompensa e punição de comportamento criam a norma para o indivíduo; atitudes que a pessoa toma para o bem de outras pessoas podem ser tão autocompensadoras que o verdadeiro motivo para continuar fazendo é que será muito doloroso parar de agir assim. Se você é uma celebridade que recebe muitos elogios dos jornais pelo trabalho voluntário na assistência aos órfãos, não vai querer manchar sua reputação deixando os órfãos aos cuidados de outra pessoa qualquer.

Lembre-se que ir fundo no altruísmo fará de você um egoísta, como descrevi no continuum. Se João faz um trabalho

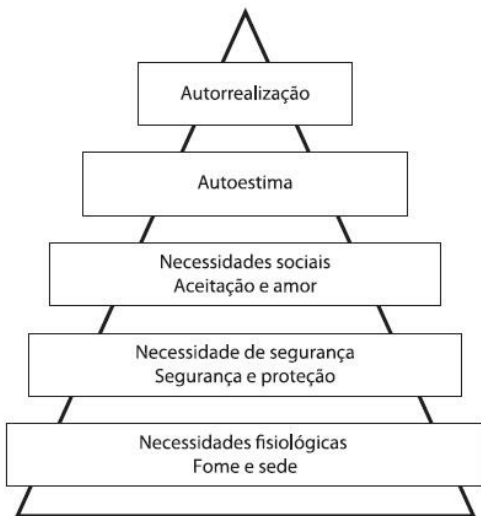
voluntário uma vez por semana em um abrigo enquanto a esposa está na aula de Yoga, a ação dele é “melhor” do que a dela?

Agora imagine que o heróico João goste da sensação que sente ao ajudar as pobres e desafortunadas almas no abrigo e passe a trabalhar voluntariamente três, e depois cinco vezes por semana a ponto de não ter mais tempo para sua família. Tal altruísmo é a mesma virtude que se quer valorizar ou de alguma forma é semelhante ao egocentrismo? Pegue o eixo x e vire-o ao contrário em formato 3-D até que ele volte ao que era. É isso que temos aqui. Enquanto os desabrigados apreciam o altruísmo de João, ele corre o risco de ficar sem casa também. João precisa escutar a sabedoria dos comissários de bordo quando orientam que ao viajar com uma criança, primeiro você deve colocar a máscara de oxigênio e depois vesti-la na criança. Egoísmo para o resgate.

De maneira saudável, a pessoa compreende que o altruísmo é importante e decide que o trabalho de sua vida é ajudar aos outros, e sobe na Hierarquia das Necessidades de Maslow, passando a pertencer ao grupo dos benfeitores se diferenciando dos santos e encontrando o equilíbrio entre a satisfação de suas necessidades e do bem que faz aos outros (veja [Figura 1.2](#)).

FIGURA 1.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow. A maioria das pessoas se movimenta entre o terceiro e o quarto nível: pertencendo e diferenciando.

Fonte: MASLOW, Abraham. ***Motivation and personality***. New York: Harper, 1954. p. 236.



De maneira não saudável, a pessoa é o mártir do grupo, sacrificando-se constantemente e vivendo uma vida escassa, própria de quem não é abertamente reconhecido. O prazer de saber que ele tem sido injustiçado por ser negligenciado todo o tempo em que estava lá para ajudar os outros é o que o define.

Cada um desses aspectos carrega consigo desafios específicos ao ambiente de trabalho. Ao lidar com uma pessoa bem ajustada, sua definição de altruísmo estará intrinsecamente entrelaçada à ideia. Se você fizer algo que mexa com seus sentimentos e com sua autoimagem de defensora e protetora, estará provocando sua fúria e a das pessoas que se beneficiam de sua boa ação. Ao invés de desafiá-la, mobilizá-la para uma melhor organização da equipe o levará a alcançar seu objetivo e você contará com todo comprometimento e influência dessa

pessoa. Uma vez que ela “abraça a causa”, esteja certo de que ela se concretizará.

Quanto ao lado mártir do altruísmo cuide para não magoá-lo à toa. Pedir para que a pessoa participe de algo pelo bem dos outros provavelmente é a melhor forma de conseguir o que você quer e ao fazer isso reconheça que “ela está aqui para se sacrificar por todos nós”.

O que acontece quando o tal do altruísta não colabora? Ele traz à tona o egoísta adormecido dentro dele. Atribua funções corriqueiras e maçantes “pelo bem do próximo” que o levarão a recusá-las e o forçarão a mostrar sua verdadeira identidade egoísta.

Egoísmo versus altruísmo. Foco no egoísmo. Considero o egoísmo uma categoria, então peço que você se distancie da conotação negativa da palavra. O egoísmo é, por definição, o oposto do altruísmo. Em nossa sociedade a palavra carrega um sentido pejorativo, ainda que não devesse, pois um ato genuinamente altruísta não pode ser realizado a menos que a pessoa tenha uma compreensão sólida e respeito pelo ser humano. Os ensinamentos de diversas religiões são repletos de lições para conscientização dessa questão. Jesus não disse: “Mas, que coisa, serei um grande herói se morrer na cruz hoje, então vamos lá”. Momentos antes de ser crucificado, Jesus implorou: “Pai, afasta de mim este cálice” (Mateus 26). Este é um ato do ego. Mas ele continuou: “Mas que seja feita Vossa vontade”. Este ato de sacrifício teria o mesmo significado sem a frase indicativa de que ele não achava que a situação fosse ideal?

Os seres humanos têm um instinto de autopreservação e alguns tendem a ser mais competitivos em relação a isso do que outros. Nessas condições, o desejo de vencer e de se autopromover é minha forma de definir o egoísta. Como já disse, nós nos encaixamos em algum lugar no continuum, então a maioria está mais alinhada com o ego ou com o altruísmo, não estando em seus extremos.

Ao contrário do altruísta, a pessoa egoísta está mais concentrada nos seus resultados individuais ou em sua própria coletividade. Sua ação está focada em resultados que possam ser significativos para si mesma ou para a empresa em que trabalha. Talvez seus passos prejudiquem outras pessoas, mas é geralmente das consequências negativas para os outros que afloram ações positivas para o ego.

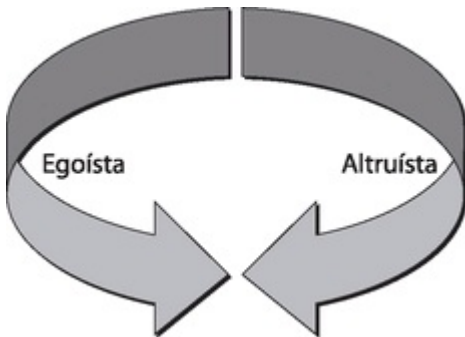
De forma saudável, uma pessoa egoísta está preocupada com promoções, oportunidades de crescimento e em ser vista como mais competente que os demais. Com um senso de

autorrespeito ela é levada a passar na frente ou brilhar mais que seus concorrentes, individualmente ou dentro de uma organização. Ela não é malvada, o que quer é se dar bem.

De forma não saudável a pessoa egoísta sente inveja do sucesso alheio e faz o possível para impedir que os outros cresçam mais do que ela. Ela constantemente encara os outros como obstáculo e não tem nenhum interesse pelo trabalho em equipe. Torna-se venenosa, pois não permite que ninguém a ultrapasse. Emprega toda sua energia na sabotagem do trabalho alheio ou para levar o crédito por trabalhos que não realizou.

Altruísmo e egoísmo. Poucas pessoas estão nos extremos dos eixos altruísta ou egoísta. A maior parte está parada em algum lugar entre as duas pontas. Pare por um minuto e tente se posicionar ou posicionar alguém no diagrama radial da [Figura 1.3](#)

[FIGURA 1.3](#) Onde você se encaixa?



Individualismo versus coletivismo. Os norte-americanos se identificam com o individualismo. Nós geralmente falamos sobre os individualistas rudes da história dos Estados Unidos, mas se olharmos bem de perto veremos que tais protagonistas estavam longe de serem individualistas. Pode ser que você

admire os cowboys do Velho Oeste mesmo que os ache arrogantes e insensíveis.

Ao descrever positivamente uma pessoa individualista, é comum dizermos que se trata de “alguém que faz o que tem vontade”. Mas na vida em sociedade somos os primeiros a nos voluntariar, a abraçar uma causa e dar o melhor de nós mesmos. A maior parte dos norte-americanos deseja pertencer a um grupo para então mostrar sua identidade apontando as diferenças. Isso não difere em nada de outros grupos, grandes ou pequenos, em qualquer parte do mundo.

Na metade da década de 1990 eu estava em um bar country no limite da divisa de Washington acompanhado de um oficial da inteligência da marinha britânica. Estávamos observando as pessoas dançarem coreografias quando um jovem rapaz me olhou e disse: “Santo Deus, seus soldados liberaram o mundo do socialismo e agora vejo vocês aqui dançando feito um rebanho de ovelhas”. Respondo a ele que enquanto nação éramos radicalmente contra o estilo de governo que impinge às pessoas o que elas devem fazer, mas culturalmente éramos extremamente sociáveis. Há evidências disso em muitos aspectos de nossa vida cotidiana – a maneira como nos alimentamos, os esportes que mais gostamos, as igrejas que frequentamos e quais celebridades admiramos. A maioria dos norte-americanos se autodefiniria como seres muito individualistas até serem forçados a isolar os pontos que realmente fazem a diferença em sua vida.

De maneira geral, o individualista acredita que quando uma pessoa realiza suas próprias vontades e planos de ação, todos podem se dar bem e qualquer outra coisa pode ser mortal para o grupo. O individualista autêntico acredita que as pessoas têm o direito de decidir não apenas o que irão vestir, mas também tudo o que farão. É claro que uma pessoa coerente imediatamente se pergunta: Qual o limite de tudo isso?

Em uma sociedade como a norte-americana, os limites do grupo ou do governo passam a afetar as consequências de que o individualista pode ou não se livrar. O individualista normal compreende que não dá para ter opiniões extremas sem se tornar coletivista, ou seja, ser uma pessoa que defende o que acha certo não dando a menor importância aos interesses alheios. Um ditador é um exemplo claro do que é o individualismo: ele não está preocupado se os outros concordam com ele e cumprirá seus compromissos de maneira resoluta. Auditorias e balanços são ferramentas importantes para evitar que um individualista se torne um déspota.

O lado saudável do individualista é que a voz do outro é de

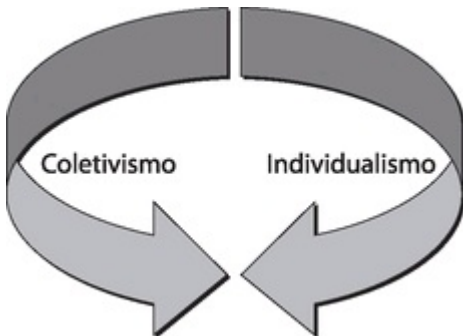
vital importância para ele. Todos deveriam ter o direito de fazer e contribuir com o que lhe agrada. Ele pode ter uma abordagem altruísta ou egoísta. Se a tendência for altruísta, achará valioso deixar que as pessoas ajam como acham melhor e aplica seus recursos para apoiar o direito de expressão em nome de um bem maior. Se egoísta, acha que tem o direito de empregar suas habilidades e recursos em favor próprio.

O coletivista acredita que zelar pelo bem do grupo seja a atitude mais importante a se tomar e que os indivíduos encontrarão a plenitude ao satisfazer as necessidades do grupo. Quem considera a opinião do outro sabe que os ideais do coletivismo precisam ser freados para permitir que os indivíduos evoluam. Em contrapartida, os que não conseguem enxergar o ponto de vista alheio tendem a criar grandes movimentos de reforma que reprimem todas as demais ideias, deixam a cultura estagnada ocasionando sua derradeira destruição.

Em um movimento radial da esquerda para a direita, o coletivista pode se encaixar na ponta esquerda criando uma cultura impositiva em que o desejo de uma só pessoa prevalece sobre as demais. Além do mais, se o individualista vai na direção oposta, quando chega ao seu extremo ele cria uma cultura em que o mais forte do grupo domina os outros e o coletivismo é inevitável. Dessa forma um extremo acaba sendo espelho do outro (veja [Figura 1.4](#)).

Em uma escala de 10 para 1, em que 10 representa a ponta da direita, a maioria de nós está em algum lugar no meio do caminho, mesmo que nos identifiquemos como individualistas ou coletivistas. Fatores atenuantes como as leis da sociedade e as normas da empresa também afetam nossas decisões e nos impedem de sermos absolutistas em ambas as direções.

FIGURA 1.4 Onde você se encaixa?



As categorias da disposição

Costumo dividir as pessoas em quatro categorias fáceis de acompanhar. Cada categoria se subdivide em níveis, mas você vai achar que elas são abrangentemente aplicáveis em sua vida cotidiana e profissional. Aplico um simples critério de avaliação: AJUDA. Como nas frases: “Deixe-me ajudá-lo com isso”. Quanto mais próxima a um desses quatro extremos a pessoa conseguir chegar, mais sensível e convincente ela será ao lidar com os outros. Ao observar a [Figura 1.5](#) note que isso se refere a um estado de espírito e não a uma atividade.

Quanto mais perto estiver de qualquer uma das linhas, mais ajustado àquele eixo estará.

Ajude-me. As pessoas que se encaixam nesta categoria têm como força motivadora essencial o bem da coletividade e, mais do que isso, elas acham que sua colaboração para o bem maior é o motivo principal. Podem ser pessoas de alto nível que veem os benefícios de uma ação coletiva ou pessoas de um nível social mais baixo que saem ganhando com as mesmas ações. Por exemplo, se todos na equipe se unem e ultrapassam a meta de vendas o chefe pode receber a melhor recompensa, mas de alguma forma todos saem ganhando.

A competência pode até influenciar, mas nem sempre. Isso simplesmente significa que a pessoa quer receber de todos se alimentando do mesmo prato. Isso pode acontecer em qualquer

tipo de negócio. Pode ser tão simples quanto um colega avesso a conflito pedir uma apresentação em grupo para que ele possa brilhar mais do que você e fazer o chefe ver o seu ponto fraco. Também pode ser o caso de alguém que não consegue ter um bom desempenho quando outras pessoas estão envolvidas. Elas estão bem próximas do altruísmo coletivista e uma pode facilmente se tornar a outra.

FIGURA 1.5

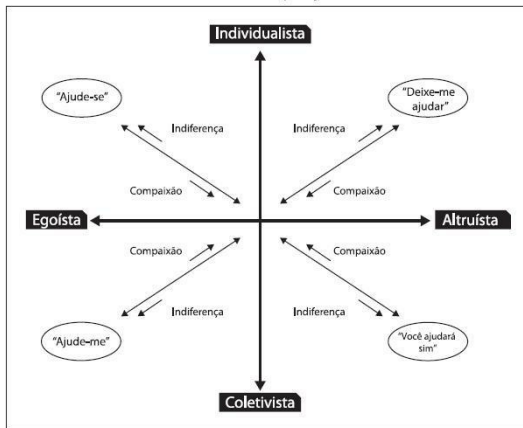
AJUDE-ME. Categoria para meu próprio bem.

VOCÊ AJUDARÁ, SIM. Categoria fazer o bem a qualquer preço.

DEIXE-ME AJUDAR. Categoria eu faço o bem.

AJUDE-SE. Categoria o bem vem com “a atenção e o cuidado com o número 1”.

Matriz da disposição



Você ajudará, sim. Altruístas coletivistas acreditam que há sempre um jeito melhor de resolver os problemas e que seja bom para todos os envolvidos. Inevitavelmente, eles organizam planos de aprimoramento conquistando o “apoio de todos os partidos”. Dependendo do estilo de agir deste tipo de pessoa, ela pode mover céus e terras para alcançar o resultado desejado. A pessoa do tipo “você ajudará, sim” usa frases como: “isso será um ganha-ganha para todos”, “coalisão construtiva” e “essa é coisa certa a se fazer”.

Normalmente ignoram o sacrifício individual em seu grandioso plano para conseguir o que é melhor para todos. Em um contexto não comercial, no ponto extremo do eixo onde existe um benfeitor visionário que vai até a África para construir uma ponte para ligar duas vilas uma vez que apenas uma possui uma escola. No final acaba descobrindo que aniquilou uma empresa de transporte recém-inaugurada por um jovem empresário além de suscitar o ódio e o aumento da criminalidade por conta do alto ingresso de pessoas de

diferentes etnias na escola. Podemos ou não relacionar o fato a situações comerciais?

Deixe-me ajudá-lo. Este tipo de pessoa acredita que todo mundo tem o direito de fazer o que tem vontade e quer ajudar as pessoas ao longo do trajeto. Superficialmente são os grandes filantropos do final do século XIX e início do século XX.

Trabalhei com uma empresa em 2005 repleta de gente assim. Fundada em uma cidadezinha no Centro Oeste dos Estados Unidos, a matriz permaneceu lá por muitos anos. Depois de ser adquirida por uma empresa de maior porte, como já era de se esperar, precisava de algumas mudanças. Eu fazia parte do lado operacional dos negócios e frequentemente lidava com funcionários antigos que realizavam funções sem a menor relação com a descrição de seus cargos. Essas pessoas costumavam dificultar o andamento do trabalho quando qualquer representante da empresa-mãe decidia trazer o pessoal de TI/Suporte/Técnico, forçando-os a fazer um projeto. Eles tinham uma mentalidade do tipo “vamos fazer uma vaquinha”, o que significava que investiriam de bom grado seu tempo e habilidade gratuitamente à empresa se tivessem vontade, desde que não se sentissem forçados. Acontecia principalmente quando alguém que não soubesse exatamente que tipo de ajuda a empresa necessitava os mandasse fazer algo.

Ajude-se. O individualista egoísta é como o cowboy norte-americano. Ele quer fazer as coisas a sua maneira e, ainda que não dê certo, você deve fazer o mesmo. Ele acredita – ou não – no trabalho árduo desde que seu sócia seja o vagabundo. Vê o mundo como um lugar que deveria permitir à pessoa conseguir tudo ou quebrar a cara por conta própria. Uma pessoa assim geralmente emprega frases do tipo “levanta, sacode a poeira e dá a volta por cima”. Em um primeiro momento você pode achar que isso não existe no mundo dos negócios, mas a maioria das empresas possui esse tipo de colaborador e ele tem muito a contribuir. Ao fazer as coisas à sua própria maneira, o cowboy oferece uma perspectiva diferente à discussão; “inovação”, para ele, é mais do que uma palavra de efeito. A realidade é que ninguém é uma ilha nos negócios, então os outros pegam carona em seu sucesso e ele acaba se tornando mais altruísta do que pode imaginar. De maneira equilibrada, este tipo de pessoa nos mostra o que é possível contrastando com o nosso jeito acomodado de agir sempre da mesma forma. Já quando há desequilíbrio ela nos faz passar

por situações vexaminosas.

É claro que algumas pessoas se encontram na fronteira entre as categorias bem como há as que não conseguem se envolver com nada específico e vacilam em momentos decisivos. Trate disso como uma introdução a uma maneira de classificar pessoas em categorias de cooperação para os motivos que as levam a cooperar.

Compaixão: um fator atenuante. Poucas pessoas vivem nos extremos, exceto talvez por alguns apresentadores de TV temperamentais que são mais um produto da mídia do que seres humanos de verdade. A menos que você viva dentro de uma bolha, já experimentou o fato de que as pessoas são afetadas por todos os estilos descritos anteriormente. Quanto maior a exposição aos diferentes estilos, maior a tendência de você se deslocar para posições mais centralizadas. Entretanto, nos negócios é fácil ficar preso a disputas entre departamentos e ao tribalismo seccional.

O fato é que, sem compreender como nos afetamos mutuamente, não podemos ter compaixão. Suponha que eu seja um egoísta individualista de carteirinha por acreditar que esta seja a melhor maneira de construir um mundo melhor - a lógica por trás disso é que a pessoa trabalha mais avidamente diante de sua própria ideia. Todavia, tenho compaixão suficiente para acreditar que, quem tropeçou, começou depois ou simplesmente deu o melhor de si e falhou, merece uma segunda chance. No entanto, um de meus melhores amigos é também um egoísta individualista e discorda de mim. Ele acredita que se você cai e não consegue se levantar sozinho deve continuar no chão mesmo. Enquanto minha exposição a diferentes tipos de pessoas me movimentou para o centro do eixo, a dele consolidou sua resolução de se manter na extremidade.

Pessoas da categoria AJUDE-ME que possuem compaixão compreendem que o ato de dar requer recursos da pessoa que oferece e que o gesto é uma gentileza e não uma obrigação. Quer seja nos negócios ou na sociedade “sempre se atrai mais moscas com mel do que com vinagre”.

Como lidar com os opostos. À primeira vista você pode até pensar que os extremos opostos AJUDE-ME e DEIXE-ME AJUDAR se completam, porém isso só é verdade quando não estão localizados nos pontos extremos dos eixos. O tipo necessitado, que acha que o outro tem a obrigação de ajudá-lo,

raramente recebe assistência da pessoa

DEIXE-ME AJUDAR. Vamos retomar a história das pessoas em minha antiga empresa. Os DEIXE-ME AJUDAR tendem a participar muito mais quando solicitam sua ajuda do que quando são obrigados a ajudar. Quando fazem parte do extremo eles não são diferentes dos AJUDE-SE ou dos VOCÊ AJUDARÁ, SIM e acabarão entrando em confronto durante as discussões.

Troca de identidade. Às vezes, uma pessoa pode convencer que sua personalidade pertence a outra categoria. O egoísta coletivista pode facilmente se disfarçar de altruísta individualista porque a diferença entre eles é tênue. Apenas ao olhar para a força motivadora de cada categoria é que podemos identificá-las e alcançar a real motivação relacionada ao comportamento. Para personificar tanto um quanto o outro, eu classificaria Al Gore como um egoísta coletivista e Angelina Jolie como altruísta individualista. Uma vez que se descobre a fonte de inspiração do indivíduo, é possível motivá-lo de tal maneira que nem a própria pessoa consegue compreender. No caso de Al Gore, você dá a ele um Prêmio Nobel e ele se sente motivado a continuar em sua cruzada para salvar o planeta dos gases emitidos pelo gado. Já em se tratando de Angelina Jolie, deixe que ela adote uma criança de um país devastado pela guerra que ela se sentirá recompensada. (Ela nem mesmo tem um agente publicitário.)

A partir de agora, quando Al Gore e Angelina Jolie entrarem em ação no seu escritório você não os deixará confusos e nem confundirá a força que os motiva.

Inversão. Existe a possibilidade de ir longe demais e se tornar algo que você mesmo abomina. Quanto mais radical você se torna em determinada categoria, maior é a tendência de se mudar para o lado oposto do eixo ou pelo menos de apoiá-lo.

Enquanto uma pessoa altruísta pode escorregar facilmente para o território do egoísmo, o cowboy necessita de ordem para manter sua personalidade. Ele pode se ver apoiando os VOCÊ AJUDARÁ, SIM para manter sua postura “cada um por si”. Ao mesmo tempo em que o VOCÊ AJUDARÁ, SIM está ocupado firmando os outros ele pode facilmente cair no modelo egoísta individualista.

Uma vez que você compreende a disposição de uma pessoa, precisará entender de que forma agirá para criar um estilo de gestão eficiente no trato com ela.

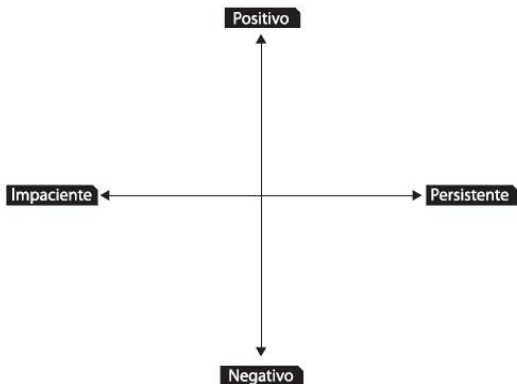
Matriz da ação

A partir de agora, ao invés de se concentrar nas disposições, dirija sua atenção aos estilos de ação como forma de categorizar pessoas. As matrizes são complementares, uma não substitui a outra. A matriz da disposição é uma ferramenta importante para a criação de uma equipe, para compreender de que maneira conflitos ideológicos surgirão e onde as áreas são complementares. A matriz da ação ressalta que atitudes uma pessoa pode tomar baseada em traços da personalidade. O objetivo primário é prever os resultados e minimizar reações. No eixo X tem-se Impaciente versus Persistente; já no eixo Y temos Positivo versus Negativo (veja [Figura 1.6](#)).

Impaciente versus persistente. Mais uma vez, à primeira vista, as pessoas desejarão se identificar com o traço considerado uma virtude. É como diz o ditado: “A paciência é uma virtude”. E nossa cultura condenou a impaciência ao posto de vício.

Os dois traços refletem a compreensão das prioridades: ou você consegue o quer na hora em que tem vontade ou acredita que vale a pena esperar pelo que é bom. O que acontece quando as coisas não saem como o planejado? O persistente, após sofrer por um longo tempo esperando pacientemente o ano inteiro, pode se tornar volátil quando perceber que o Papai Noel não trouxe o que ele pediu. Ou então, depois de rezar com fervor o mês inteiro, não ser promovido a gerente geral e pedir demissão de uma hora para outra. Portanto, não confunda persistência com tolerância. Enquanto uma tem a ver com a disposição para esperar e ver o que se consegue alcançar, a outra diz respeito a conseguir o que se quer com prazo definido.

FIGURA 1.6 O eixo vertical relaciona-se com o nível de energia em determinada direção. O eixo horizontal relaciona-se com os níveis de habilidade em administração do tempo.



As pessoas podem nascer impacientes e manter essa característica ou aprender a esperar que suas necessidades sejam satisfeitas por você ou outras pessoas a sua volta. A impaciência por si só não é um defeito, se as expectativas são realistas ela ajuda as pessoas a não se desviarem dos planos e do cronograma. É o que chamo de impaciência profissional – estabelecer expectativas e reforçá-las. Essa atitude é completamente diferente da criança de dois anos que dita o comportamento e a rotina da família porque grita e esperneia. Este arquétipo ilustra o traço principal da pessoa impaciente: eles enxergam as regras como obstáculo.

Independente do cargo que a pessoa ocupa em uma organização, a falta de respeito no momento do acordo pode ser amplamente destrutiva. De maneira saudável, o capitão do time define o escopo e os prazos e toma atitudes punitivas quando as expectativas não são alcançadas. Impulsiona a ação e gera excelência operacional. De maneira não saudável ele se torna um tirano reclamando ruidosamente de sua incompetência quando você frustra suas expectativas não reveladas de o quê e quando. Se ele passar despercebido ou seu comportamento for recompensado, poderá se tornar um câncer dentro da organização e fará as pessoas sentirem-se

desalentadas. A equipe chega à seguinte conclusão: se nada é bom o suficiente, então por que se incomodar?

Da mesma maneira, a persistência pode ser de origem genética, mas também pode ser reforçada pelo meio. Essencialmente esta é uma pessoa capaz de compreender o que é ou não possível e quer que você cumpra o prometido mesmo que isso leve um tempo. A persistência, neste caso, significa que a pessoa está esperando por uma promoção ou um impulso em qualquer coisa. Independente da circunstância, ela acredita que “quem espera sempre alcança”, “paciência é uma virtude” e assim por diante. Utiliza o sistema para conseguir o que quer e faz das regras suas ferramentas.

Quando bem equilibrada, impulsiona o desempenho estabelecendo expectativas tolerantes e razoáveis. No entanto, toda essa paciência pode acabar abruptamente se você falhar no cumprimento do longo prazo estabelecido quer seja no âmbito pessoal quer seja no profissional. O persistente saudável pode se transformar em embaixador do senso comum em termos medianos de gestão e em gerente inspirado em níveis mais altos.

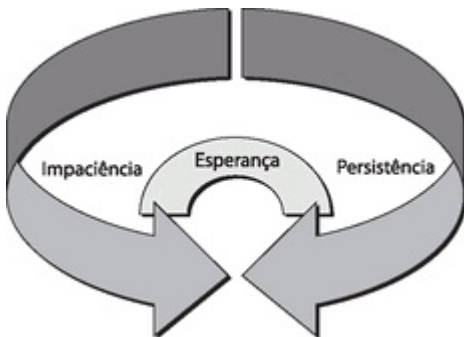
A pessoa persistente é boa mentora e traz profissionais para a empresa presumindo que possuam o perfil que você esteja buscando. Uma vez, em um dos meus trabalhos na inteligência, um senhor mais velho me disse: “Acho que tenho um pouco de conhecimento. Estou aqui há mais tempo do que você”. Havia um consenso em nossa equipe de que ele era inútil, então respondi: “A mobília também está aqui há mais tempo”. Se eu precisasse lidar com ele por um longo período e ele decidisse me perseguir é bem provável que ganhasse a parada por conta de sua ampla paciência.

O aspecto não saudável da persistência é ter ficado assim devido a uma tendência à inércia e não enxergar nisso um problema. Este tipo de pessoa não consegue estabelecer prioridades e não possui nenhum senso de urgência. Acredita que longevidade é a chave para o sucesso; e em alguns tipos de negócio isso realmente se aplica. Quando alcançar o topo por conta da longevidade é provável que a cultura da inércia tenha espantado os outros profissionais.

Cruze a fronteira. Enquanto egoísmo e altruísmo estão tão atrelados que um pode facilmente se transformar no outro, o mesmo raramente se aplica entre a paciência e a persistência. A troca aqui está amarrada à esperança. Uma pessoa impaciente pode estar tão obcecada por algo – como a vingança – que é capaz de esperar o tempo que for para conseguir.

Em primeiro lugar, a ação pode ser impulsionada pelo grande fator de motivação humana: a paixão. A pessoa tipicamente impaciente pode ser paciente para traçar planos e juntar todas as peças para bolar um plano. E o plano perfeito leva tempo. Em segundo lugar, o sofredor de longa data pode ter uma reação impaciente em determinada situação ou passar para o outro lado do espectro após sentir que foi tempo perdido esperar pelo resultado desejado, perdendo a esperança de vez. O último minuto do jogo é o momento em que o persistente se torna impaciente. Independente do tipo da ação - impaciente ou persistente, todas estão intimamente ligadas ao tipo de energia empregada pela pessoa. Um persistente positivo apresenta estilo de comportamento muito diferente do persistente negativo. E as formas de desempenhar e executar suas funções também são bem diferentes (observe a [Figura 1.7](#)).

FIGURA 1.7 A esperança é o principal indicador que mantém o continuum ou aponta qual direção seguir.



Positivo contra negativo. Em uma discussão deste tipo, energia positiva e negativa não tem relação com uma visão alternativa do universo. É uma maneira de descrever onde a energia é aplicada e não sua quantidade. Qualquer pessoa aplicará uma quantidade x/y de energia em um assunto em que temos x como total de energia empregada e y como total de

energia disponível. A forma com que se isso é aplicado é o que importa. Uma pessoa cheia de vitalidade que diz ser apaixonada por determinado assunto, mas emprega pouco de sua energia nele transmite uma informação a qual ela mesma não tem consciência. Já a pessoa com menos vitalidade que se atrapalha até quando não encontra o próprio grampeador e mesmo assim acha que está tudo bem envia outra mensagem. A hora da verdade da pessoa determina quanta energia ela empregará e se a tendência é positiva ou negativa. Você pode ter um agitador tanto no bom quanto no mau sentido, sendo que nem um nem o outro é bom ou ruim.

No início de minha carreira civil, como gerente de projeto no ramo da construção, observei estes extremos em duas clientes que viviam na mesma casa. Uma delas, uma senhora mais velha, de discurso conservador, baixa produtividade e com uma perspectiva negativa. A outra, uma senhora um pouco mais jovem com mais energia e mais positivismo do que a primeira. Quando algo dava errado, a mulher mais jovem e mais produtiva costumava dispensar uma energia exata para solucionar o problema, mas sua energia diminuía quando o assunto era ajudar. A mensagem era negativa, mas a energia para resolver a questão era claramente positiva. Além disso, ela não passava a impressão de uma pessoa que gostaria de se comprometer com um projeto problemático. A senhora mais velha declarava com toda convicção: “Isso não funciona, nunca funcionou e jamais funcionará”. Toda sua energia se voltava para a crítica e quanto mais ela esbanjava negativismo mais feliz se sentia. Esse era o momento ideal para me aproximar dela e fazê-la declarar todas suas objeções para preparar o meu plano de ataque. Uma vez que se quebra a principal barreira, lidar com as pedras menores é mais fácil.

Positivo versus negativo: foco no positivo. As pessoas com energia positiva são eternamente otimistas, começam suas conversas com frases do tipo “E se...?” e “Deve haver uma alternativa”. Tais pessoas encaram todo tipo de acontecimento como uma construção em direção de seus objetivos ao invés de acabar com tudo para forçar a reconstrução. Elas possuem fé no sistema.

Se uma pessoa assim possui muita energia, acaba se tornando o “líder da torcida organizada” da empresa e tenta constantemente envolver as pessoas na solução de problemas fazendo todos pensarem que realizar o inimaginável é possível. É típico do otimista achar que o jeito velho apenas precisa de aperfeiçoamento. Ele dá o melhor de si e dedica cada gota de

suor à causa abraçada com o propósito de construir e não de destruir. Quando não dedica tanta energia é sinal de que não está a fim daquele assunto. Uma pessoa com essas características valoriza a construção e o aprimoramento contínuo.

O otimista com menor nível de energia pode ser um grande herói anônimo, em geral resgatando os outros, mas de maneira silenciosa. Quando competente, é visto como a espinha dorsal da empresa com conteúdo acima da superficialidade.

Mesmo pessoas com energia positiva podem se desencantar, como a mulher que mencionei anteriormente. O resultado é a simples falta de engajamento. Quando isso acontece é provável que se obtenha respostas negativas, conforme seu posicionamento é deslocado no continuum. O positivo convertido em negativo perdeu a fé e isso não é bom sinal.

Positivo versus negativo: foco no negativo. Uma pessoa com energia negativa não tem, necessariamente, intenção de provocar resultados negativos. Ela simplesmente acredita que usar a energia negativa é uma forma de alcançar resultados positivos. Não há fé no sistema existente. Sua maneira de agir é: destruir o velho ou apontar suas falhas para que as pessoas se unam e construam algo melhor.

Pessoas com energia negativa baseiam-se na suposição de que o outro não sabe o que está fazendo e não perdem a oportunidade de apontar isso. Quando se trata de uma pessoa competente em sua área de atuação, aponta onde está o erro - caso contrário simplesmente apontará o erro e lhe dirá que deveria ter feito melhor.

Quando a pessoa é ativa e saudável, torna-se uma engrenagem para o progresso. É capaz de criar um ambiente de insatisfação com a situação atual e levar a empresa a buscar cada vez mais melhorias. Mas ela depende dos otimistas para ajudá-la nessa construção.

Em se tratando de alguém desanimado e com impulsos doentios, tal energia negativa e perfil de liderança podem gerar discordância. E isso pode envenenar uma empresa. Todo negativismo sem solução contribui para um ambiente de trabalho carregado.

Ícone versus artefato. O subtítulo desta seção deveria ser: algumas dessas características combinam entre si?

A percepção humana está ligada à proporção entre a substância cinzenta e a substância branca, tópico que já

menção anteriormente quando discuti o que era preciso para ser bom em traçar perfis. Embora não seja possível visualizar a relação entre as substâncias sem uma autorização escrita e algumas ferramentas bem caras, há comportamentos sintomáticos que permitem que a adivinhemos. Mais importante, categorizar a predominância de uma característica ou outra é fundamental para prever as atitudes que a pessoa tomará. Não quero dizer com isso que é possível saber exatamente o que ela fará, mas sim a tendência de determinada atitude ser tomada ou não, bem como a intensidade da ação.

Ícone versus artefato: foco no artefato. A dra. Temple Grandin, autista e professora de ciência animal, registrou em suas anotações que os autistas com nível muito alto de substância cinzenta enxergam tudo em quadros, ou como um conceito simples, ao aprender e experienciarem o mundo. Passei um bom tempo observando cavalos em fazendas e até conduzi experimentos para averiguar o que eles eram capazes de compreender. O que descobri foi que o cavalo considera todo artefato associado à comida como comida. Não há uma sequência de eventos ou relação de causa e efeito. Um cavalo irá revirar o mesmo balde de comida várias vezes sem que nada tenha acontecido. Ele também acha que haverá comida toda vez que a porta do comedouro se abre e que se o tratador for ao celeiro é para alimentá-lo. Qualquer outra interpretação é fruto da imaginação humana procurando sinais cognitivos em sua criação.

Comecei a prestar atenção nas pessoas e verifiquei o quanto esse tipo de pensamento é perceptível. No início fiquei surpreso ao descobrir pessoas que não poderiam se mover para longe. Em um extremo estão pessoas em condições similares ao autismo e à síndrome de Asperger, que não conseguem relacionar os fatos ou rostos em sua totalidade aos significados subentendidos. Chamo tal maneira de pensar de pensamento artificial.

Quem pensa dessa forma enxerga a informação de maneira concisa e condensada em qualquer conceito ou conversa. Afirmar que essas pessoas levam a informação ao pé da letra não seria adequado, pois muitas delas analisam dados; elas simplesmente não veem a ligação entre uma coisa e outra. Vamos rever o exemplo do homem que construiu o poço no vilarejo: ele jamais cogitou que a construção do poço poderia ser algo ruim.

Pensadores artificiais extremos são grandes repositórios de

“como a coisas chegaram a este ponto” e “quem fez isso”. Eles conseguem separar os fatos de suas razões, mas a aplicação dos fatos se torna um desafio.

Pensadores artificiais mais centrados, capazes de relacionar os fatos, tornam-se ótimos executores de projetos ou de instalação de novos sistemas. Eles podem enxergar a tarefa que têm em mãos, desmembrá-la em partes e completá-las sem se estressarem com o que pode dar errado no meio do caminho. Uma pessoa assim encontrará dificuldade na área de projetos. Ela não tem condição de planejar nada sozinha, mas certamente pode contribuir com detalhes pontuais sobre o que é preciso fazer.

Ícone versus artefato: foco no ícone. Na outra extremidade encontram-se as pessoas capazes de pegar qualquer conjunto de artefatos ou objetos e criar uma linha de raciocínio para explicar como eles se relacionam. Emprego o termo “pensadores icônicos” para descrever tais pessoas. Para várias religiões, os ícones sagrados de adoração representam a moral e histórias de sofrimento e triunfo. Qualquer ícone poderia representar toda a história de uma religião completando-se com a evolução do caráter, luta/ enredo e do desfecho. E, principalmente, tais ícones carregam um significado espiritual e ensinam uma lição. No passado, os ícones podem ter sido a única certeza que as pessoas tinham a respeito da palavra de Deus. Curiosamente, no islamismo as imagens de pessoas e representações de Alá são proibidas gerando grande dependência da recitação e da memorização de quem não sabe ler. Consequentemente, a língua árabe é uma das mais icônicas do mundo.

Não há dúvida de que você já esteja acostumado com a premissa de que as características levadas ao extremo deslocam-se para o território oposto. Isso também se aplica ao ícone e ao artefato.

Distancie-se do ícone e comece a enxergar os conceitos sob uma visão holística sem conexão com a realidade do dia a dia. Se você vê relação entre todos os fatos ao seu redor, você está, de fato, vivendo em seu próprio mundo. Isso descreve não apenas criadores de teorias de conspiração, mas também algumas pessoas em nossa sociedade aclamadas como gênios excêntricos. É como um físico que passa a vida toda tentando comprovar uma teoria sem nem sequer pensar em provar o contrário.

Quem pensa iconicamente estabelece relações e traça a história que está por trás de cada ação ou função que encontra.

A pessoa procura compreender as ligações entre as coisas e descobrir a razão de determinado acontecimento.

O lado saudável de quem possui esse traço é a possibilidade de se tornar um grande pesquisador, capaz de descobrir correlações fantásticas, criar teorias inovadoras e solucionar os problemas nos negócios.

Já o aspecto não saudável é achar que tudo faz parte uma conspiração. O indivíduo encontra correlações que não existem. A elaboração de hipóteses pode substituir os dados quando eles não estão disponíveis para que se tome uma decisão. O risco disso para o grupo é que o genial pensador postula uma teoria e é reverenciado pelos membros menos brilhantes do grupo. Em um piscar de olhos a teoria (que para o pensador icônico é apenas uma teoria) se transforma em fato.

Ícone versus artefato: foco nas decisões e na ação. É comum mentes verdadeiramente icônicas enxergarem a complexidade de uma situação como causa para análise antes de tomar uma atitude até chegarem a um ponto em que ficam paralisados de tanto analisar. Como alternativa, o indivíduo pode simplesmente optar por não avançar, pois a questão é tão complexa que qualquer atitude pode piorá-la ainda mais.

Na outra ponta está o impetuoso que pensa artificialmente. Com ideias completamente fragmentadas, ele agirá sem receio. Muitos jovens acabam presos por conta de tal mentalidade misturada com altas doses de paixão.

A paixão, qualquer que seja o tipo, seja raiva ou algo mais complexo, é capaz de levar à ação até a mente mais icônica. O sentimento intenso atropela o julgamento, tira a razão do indivíduo e o leva a agir com a porção irracional do cérebro.

A mente icônica instigada com um pouco de paixão pode aparecer bem no centro da matriz. Mesmo que tenha opiniões fortes, ao voltar o pensamento para as relações entre as coisas sem envolver-se emocionalmente, acaba se resignando a ser apenas um observador.

Imagine as pessoas que assinaram a Declaração de Independência dos Estados Unidos – ricos e estudados, equilibrando decisões. Pense nas discussões a respeito das consequências imprevisíveis de se estabelecer “direitos inalienáveis”. Tire alguns minutos para refletir em que ponto cada um desses homens se encaixa na matriz da ação e depois acrescente uma paixão fervorosa capaz de atropelar seus impulsos originais. Esse é um modelo racional para observar em sua empresa.

As categorias de estilos de ação

A matriz de estilos de ação emprega alguns termos que parecem ser da política só até você começar a considerar o significado de cada palavra. São pessoas que:

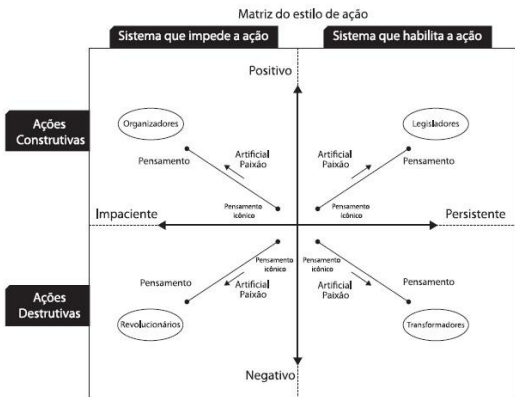
- Tentam trabalhar com o sistema.
- Tendem a trabalhar contra o sistema.
- Querem acabar com o sistema.
- Desejam forçar a reestruturação do sistema.

Cada um dos tipos contribui com algo e desde que estejam em equilíbrio podem garantir resultados positivos. No entanto, se você sobrecarregar a empresa com um estilo deve tomar ciência disso e promover uma mudança consciente para modificar o perfil de sua organização.

Lembre-se: isso não substitui a matriz da disposição, apenas acrescenta e mostra a maneira como determinado tipo de pessoa age.

O legislador. A [Figura 1.8](#) sugere que o legislador, da maneira que emprego o termo aqui, faz parte da arena da energia positiva. Com o propósito de colocar o conceito em prática no seu negócio, “legislador” refere-se à pessoa que emprega energia positiva para trabalhar em um sistema já estabelecido e enfrenta o que for preciso para atingir o objetivo desejado.

FIGURA 1.8 Legislador, revolucionário, organizador ou transformador: qual sua relação com o sistema e quanto ou com que rapidez você deseja mudá-la se quiser?



Isso não quer dizer que alguns dos legisladores do mundo moderno não tenham energia negativa e sejam dados a rompantes de paixão incoerentes. Isso nada tem a ver com disposição; é possível encontrar alguém decidido a trabalhar de acordo com o sistema para atingir seus objetivos. Isso também não tem relação com intenção; o simples fato de seguir regras não pressupõe amor ao próximo ou preocupação com os colegas de trabalho.

Um legislador traz estabilidade para a organização e progresso para os negócios.

Quando está equilibrado, ajuda a empresa a conseguir se elevar a um estado mais artístico e, dessa forma, fica mais fácil descobrir novas oportunidades.

Em desequilíbrio, cria um labirinto bizantino no qual somente pessoas como ele são capazes de percorrer. É o primeiro a usar as regras contra você se tentar passar por cima de sua causa e quando o assunto é vingança a armadilha estará bem armada e ao alcance dos olhos.

O revolucionário. O revolucionário é aquele que menos

paciência tem quando o assunto é mudança: ele quer tudo para ontem e vê toda a situação como um problema. Ele pode ter chegado onde chegou trabalhando de acordo com o sistema, mas como garantir o progresso utilizando o mesmo sistema de sempre?

O comportamento revolucionário pode ser identificado tanto no nível micro quanto no macro. Dependendo de sua posição ele pode estar preocupado consigo próprio ou com alguém próximo. Ele simplesmente acha o sistema falho e a oportunidade para consertá-lo deve ser aproveitada imediatamente. Ele geralmente sabe o que necessita ser feito, mas não tem paciência nem persistência para agir de acordo com o sistema: "Vamos detonar tudo e fazer isso aqui funcionar direito!" Se as coisas derem certo ele também desejará detonar tudo o que for novo mais cedo ou mais tarde.

Um revolucionário equilibrado mantém a empresa fluindo e voltada para o futuro. Ele evita o crescimento desordenado da organização e permite que novas ideias surjam e alcancem o topo. Quando chega a seu extremo cria motins e nada é realizado.

O melhor é equilibrar revolucionários e legisladores para manter as coisas em movimento. Ao ser pressionado a atuar como um legislador o revolucionário pode ficar inquieto e agitado. Se forçado a implementar ações ele poderá acreditar verdadeiramente em seu próprio processo e agir mais como um legislador do que como um revolucionário.

O organizador. O organizador valoriza o sistema e aposta na ação positiva para atingir um objetivo dentro do padrão estabelecido, mas não consegue compreender porque leva tanto tempo para conseguir isso. Ele enxerga que o poder está em melhorar os números e para este fim cria uma estratégia em grupo para fazer o trabalho ser feito. Isso não significa, necessariamente, que seus atos sejam altruístas; ele simplesmente construirá coalizões para conseguir com que o projeto progreda rápido.

Na sociedade, pessoas com estas características criam movimentos como o Mães Contra Motoristas Alcoolizados (MADD) e outras movimentações sociais que incitam a ação dos legisladores. Basicamente, eles acham que tudo acontece muito lentamente, então criam oportunidades.

Tal pensamento pode gerar dinâmicas esquisitas nas empresas como disposições opostas unindo forças para fazer o trabalho fluir mais rapidamente. Estilos completamente

diferentes talvez concordem que não poderão fazer as coisas funcionarem por meio de canais tradicionais, então combinam uma ação forçada a fim de provocar mudanças positivas. É possível que acelerem o processo, entretanto os fatores fundamentais para motivar a mudança são desprezados.

Um organizador equilibrado mantém as pessoas centradas para que se lembrem do motivo pelo qual iniciaram a empreitada e instigam os legisladores a entrarem em ação. Em desequilíbrio ele estabelece as prioridades da empresa de acordo com suas próprias ideias constantemente impingindo-as aos outros.

O transformador. O transformador se assemelha ao revolucionário no sentido de achar que o atual sistema necessita passar por reformulação, mas tem um método mais paciente de conseguir o que deseja. Ele emprega energia negativa para remover lentamente as peças que o desagradam em determinada situação deixando para trás apenas o que realmente gosta. Durante todo o trajeto ele tende a substituir seus próprios ideais para que no final a organização ou o sistema se torne exatamente o que ele deseja. Apenas a aparência externa continua a mesma.

Se o congresso norte-americano tivesse determinado prazos e limites locais, veríamos bem menos transformadores no Capitólio. Quando equilibrado, o transformador pode manter a empresa pensando e desafiando o próprio desempenho. Ele alcança excelentes resultados na transformação de equipes e em unidades comerciais a partir do momento em que suas ideias estão alinhadas com o bem da empresa. Em desequilíbrio, um transformador é aquele que enfraquece a ação. Ele traça planos eficazes a longo prazo para superar as dificuldades usando o próprio sistema.

A pessoa comum e o catalisador. Tanto o legislador quanto o organizador acreditam que o sistema tem seu valor e que apenas necessita de melhorias. A grande diferença está no nível de paciência.

O legislador pode se desapontar com o processo e se tornar um organizador se esperar muito tempo ou se a recompensa que esperava tenha sido desastrosa, mas ele continua a manter sua energia positiva. Nos termos usados pelo filósofo e observador social norte-americano Eric Hoffer, é quando as expectativas são frustradas que a realidade cai por terra e a esperança é perdida.

Revolucionários e transformadores acreditam que o sistema é falho e precisa ser substituído. Novamente, a maior diferença é o nível de paciência de cada um. Do mesmo modo, um transformador pode se tornar um revolucionário se esperar tempo demais ou se o prêmio que esperava for frustrante.

Transformadores e legisladores acreditam que o sistema é a resposta e que ao trabalharem com regras rígidas poderão atingir seus objetivos. A diferença está em saber se o sistema em prática é bom ou ruim.

Eles se diferenciam quanto à questão do sistema em uso ser ou não conveniente, mesmo que ambos gravitem no sentido de utilizar as regras para atingir seus objetivos. O legislador vê o sistema como valor que necessita de melhorias e ele está mais do que disposto a colaborar. O transformador o enxerga como quebrado e inútil, mas trabalha dentro dele para substituí-lo. Quando a atitude positiva não funciona, o legislador pode facilmente se tornar um transformador ao perder a confiança no sistema.

Tanto revolucionários quanto organizadores encaram as regras como obstáculos ou restrições para que alcancem seus objetivos. Eles diferem quanto ao pensamento sobre o sistema: é conveniente, deveria ser destruído ou se pode ser usado para se conseguir o que quer. O organizador vê o sistema como valioso, porém lento, então ele pressiona para que as ações sejam mais rápidas para melhorar o que acredita que deva ser melhorado. O revolucionário vê o sistema como falho e trabalha fora dele para alcançar seus objetivos.

Se um organizador é levado a agir pela paixão e não é recompensado pelo sistema, ele facilmente perde a confiança e se torna um revolucionário.

A mesma pessoa pode ser revolucionária ou legisladora em épocas diferentes. O revolucionário que se levantou para reconstruir pode se tornar um legislador e trabalhar no sistema que ele mesmo criou.

Prevendo atitudes. Combine os impulsos das quatro categorias de AJUDA com os tipos de personalidades já mencionadas até o momento e é possível fazer previsões certas sobre como irão se comportar em determinada organização.

Vamos olhar primeiro a categoria AJUDE-ME:

- AJUDE-ME legislador

Exemplo: Al Gore, antes de perder a disputa da eleição presidencial no ano 2000.

A ação é impulsionada pela criação de um sistema que atenda melhor seus interesses pessoais. O motivo principal é o bem que está fazendo a si próprio e, consequentemente, ele pode de fato se aproveitar do sistema para conseguir isso. A pessoa tem um sentimento de posse em relação ao que deseja e está disposta a trabalhar incansavelmente dentro do sistema para assegurá-lo. Após perder a eleição presidencial e com isso a oportunidade de fazer as coisas a seu jeito, ele se transformou em organizador.

- **AJUDE-ME organizador**

Exemplo: Candice Lightner (fundadora da MADD) e Al Gore depois da derrota em 2000.

Tais pessoas se tornam verdadeiramente poderosas à medida que reúnem o apoio em massa para sua causa. Elas entendem que outras pessoas devem se sentir do mesmo jeito e tiram vantagem da situação. Com o passar do tempo, mais pessoas conseguem as mesmas vantagens, contudo esse não é o motivo principal. Elas querem o que querem imediatamente, e enxergam o grupo como meio para consegui-lo, mirando no alvo da motivação.

Em pequena escala é a história da garçonete que não tem um bom desempenho, mas consegue convencer seus amigos a participarem de um esquema de gorjetas. Ou então do vendedor que não está se dando bem na venda de uma linha de produtos, mas convence outras pessoas da equipe para criarem oportunidades de venda casada. O indivíduo pode facilmente organizar pessoas com as mesmas características que as dele (os AJUDE-ME), bem como a categoria VOCÊ AJUDARÁ, SIM para lutar por sua causa. Quando a causa é justa ela pode envolver até as categorias DEIXE-ME AJUDAR e AJUDE-SE levando-os para o lado mais humano da questão.

Pense no norte-americano comum participando dos esforços coletivos para reconstruir Nova Orleans depois do furacão Katrina ou na assistência aos haitianos após o terremoto que devastou o país. Todos, menos os oponentes mais fortes do coletivismo, ficaram balançados com os apelos de compaixão.

O mesmo pode ser verdadeiro no mundo dos negócios quando uma pessoa se sente enganada ou traída e cria

uma coalizão para modificar as regras. Isso tem a ver com se beneficiar do sentimento de posse envolvendo as massas e apostar que o sistema usará as regras existentes.

- AJUDE-ME revolucionário

Exemplo: Fidel Castro (antes do cargo de ditador).

O revolucionário desta categoria procura oportunidades para superar o que acha que está estagnando o sistema, emperrando seu progresso. Pessoas simpatizantes do esquema “enriqueça de uma hora para outra” se encaixam aqui. Em um ambiente como o corporativo, o AJUDE-ME revolucionário desejará destruir a situação tal como ela se apresenta para reconstruí-la de acordo com o “mundo moderno”, em que se subentende “o que existe agora não está dando certo comigo”. Esse indivíduo só ajuda outras pessoas no processo caso possa se beneficiar com isso.

- AJUDE-ME transformador

Exemplo: Madalyn Murray O’Hair, ativista norte-americana que retirou a obrigatoriedade da oração nas escolas públicas.

O AJUDE-ME transformador rompe de vez com as regras que o ofendem para criar um novo sistema que satisfaça sua vontade. Ele utiliza as regras para lutar contra o sistema.

Agora vejamos a categoria AJUDE-SE:

- AJUDE-SE legislador

Exemplo: Karl Rove.

Esta pessoa olhará para o que for de seu próprio interesse trabalhando o tempo todo de acordo com o sistema. Na política, tal pessoa trabalha para tornar as regulamentações menos restritivas e proteger os direitos e ganhos dos cidadãos. É contra programas sociais e programas que estimulam a ajuda aos menos favorecidos. Nos Estados Unidos, os “neocons” (a nova geração de políticos da direita) se encaixam nesta descrição; eles acreditam que o Governo Federal existe para proteger os direitos individuais.

- AJUDE-SE organizador

Exemplo: Partidários ligados ao movimento populista conservador “Tea Party”.

Este tipo de pessoa não acredita que o sistema não tem mais solução, mas está insatisfeita com a lentidão com que as mudanças ocorrem. O *modus operandi* é jogar com o sistema para deixá-lo sobrecarregado.

Neste caso, o organizador espera recuperar o controle. Em uma empresa, constrói coalizões com pessoas que têm o mesmo pensamento para apresentar queixas e conseguir o que deseja. Quando atinge seu objetivo, provavelmente retira-se silenciosamente e volta para sua antiga condição.

- **AJUDE-SE revolucionário**

Exemplo: Thomas Jefferson (antes de se tornar presidente).

Essa pessoa encara o sistema como oneroso e limitador e gostaria que ele fosse melhor elaborado ou destruído. Na ponta mais baixa, o revolucionário simplesmente oferece resistência passiva às regras. Na ponta mais alta, ele declara guerra às regras que o ofendem e as descarta completamente.

- **AJUDE-SE transformador**

Exemplo: Ayn Rand, romancista e filósofo famoso pelo “objetivismo”.

A pessoa é um cowboy que foca toda sua energia para desmantelar os controles do sistema. Em um escritório, ela instiga a equipe de vendas a pensar “cada um por si” porque vê as vantagens de uma estrutura altamente competitiva para a equipe.

O terceiro grupo a examinar são as combinações envolvendo a categoria DEIXE-ME AJUDAR:

- **DEIXE-ME AJUDAR legislador**

Exemplo: Andrew Carnegie.

O legislador do tipo DEIXE-ME ajudar, antes de tudo, quer escolher quem e quando irá ajudar. Ele trabalha dentro do sistema a fim de se tornar colaborador fundamental para o bem do próximo, mas usará sua compreensão do sistema em qualquer oportunidade para paralisar ordens de ajuda. Trabalhando em um sistema já estabelecido, Andrew Carnegie ofereceu US\$ 20 milhões para ajudar as

Filipinas a comprar sua independência dos Estados Unidos; o mesmo valor que os Estados Unidos pagaram à Espanha em troca das Filipinas.

- **DEIXE-ME AJUDAR** organizador

Exemplo: Bill Gates.

Este tipo de pessoa lidera com recursos e energia próprios para criar um movimento em que outras pessoas possam contribuir. É extremamente consciente do que tem para oferecer e fornece isso como um catalisador para conseguir que as coisas sejam feitas. De maneira geral, o intuito é reunir simpatizantes para apoiar a causa que acreditam. Em um escritório, trata-se da pessoa que agita todos para resolver os problemas e talvez consiga um envolvimento geral para ajudar alguém a resolver um problema. Em maior escala é o filantropo que lidera o caminho investindo o próprio dinheiro com a intenção de conseguir que outras pessoas apoiem a iniciativa.

- **DEIXE-ME AJUDAR** revolucionário

Exemplo: Ross Perot.

Tal indivíduo investirá todos os seus recursos: mentais, emocionais e financeiros para promover sua causa. Não se importa com as regras, pois seu comprometimento e crença na causa anulam qualquer coisa. No escritório, o indivíduo investe seu tempo em projetos que julga valiosos, mesmo à custa de outras supostas prioridades. Porém, quando forçado a trabalhar contra a vontade em algum projeto, se recusará a fazê-lo e criará um tumulto sobre o quão ocupado está com questões mais importantes.

- **DEIXE-ME AJUDAR** transformador

Exemplo: Ronald Reagan.

Este tipo de transformador quer empregar seus recursos para ajudar o próximo; ele enxerga formas de minimizar obstáculos para receber ajuda para efetivar a renovação. Toma atitudes negativas para dismantelar o sistema, que acredita não funcionar muito bem. Com o passar do tempo introduz mais regras, que são as “regras certas”. No escritório, trata-se daquela pessoa que não quer se livrar das regras mas ajustá-las para que se tornem mais razoáveis e reflitam melhor o senso comum. Um exemplo deste tipo de atitude foi quando Ronald Reagan

desmantelou os programas sociais acreditando que as ONGs dariam conta do recado.

E finalmente, há o grupo denominado VOCÊ AJUDARÁ, SIM:

- VOCÊ AJUDARÁ, SIM legislador

Exemplo: Nancy Pelosi, primeira mulher presidente do congresso norte-americano.

O legislador do tipo VOCÊ AJUDARÁ, SIM, compreende o pensamento coletivo e a aplicação das regras para alcançar seus objetivos. Ele se entusiasma com fervor para criar mais regras à medida que constrói um sistema melhor para todos os envolvidos. Nos negócios, tal arquiteto geralmente perde a mão por não perguntar aos outros o que eles querem.

- VOCÊ AJUDARÁ, SIM organizador

Exemplos: Mahatma Gandhi e Martin Luther King.

Organizadores do estilo VOCÊ AJUDARÁ, SIM aproveitam o extensivo apoio do grupo para fazer o bem maior. Em geral, consideram o sistema bem intencionado, mas com falhas e necessitado de melhorias. Ansiosos por mudanças, seguem acreditando que muitas vozes são melhores do que uma só. No escritório criam coalizões para conseguir mudar as regras. São os típicos organizadores de sindicatos de classe.

- VOCÊ AJUDARÁ, SIM, revolucionário

Exemplo: Vladimir Ilyich Lenin, líder dos bolcheviques.

Um revolucionário com esta característica aponta fervorosamente a ruína do sistema e todos tem a ganhar com sua reformulação. Quer seja uma estratégia compensatória ou a política de estacionamento recém implementada, ele buscará o bem do grupo e não terá medo de acabar com tudo para conseguir o que quer.

- VOCÊ AJUDARÁ, SIM transformador.

Exemplo: Harvey Milk, primeiro homossexual assumido a ser eleito para um cargo público na Califórnia. Buscando o bem coletivo, o transformador desmonta as peças do sistema as quais se opõe e as substitui com regras que enxerga como sendo melhores. Este tipo de transformador se empolga com os resultados que favorecem a todos e isso pode se tornar uma questão egoísta. Ele seguirá em frente diante de um sistema novo

e melhor ao usar as regras contra o sistema corrente. No escritório, é aquela pessoa que encontra o buraco na parede.

Ao pensar nas pessoas em sua empresa, permita-se criar etiquetas para cada categoria ou utilize os exemplos citados. E lembre-se: alguém como Ayn Rand hoje pode se tornar um Thomas Jefferson quando a paciência esgotar.



Trace o perfil de seus funcionários

Com os resumos apresentados mapeie sua equipe, seu escritório ou empresa em um gráfico. A sua empresa é um legislador congelado pelas complexidades do sistema ou é uma empresa revolucionária com paixão para realizar as coisas? Acerte no perfil do seu pessoal e de sua empresa, e você conseguirá não apenas prever ações como também mudar o que os indivíduos e as equipes farão.

A pergunta mais importante para traçar um perfil e que você deve responder na condição de gestor é a seguinte: agora que já tem uma nova compreensão a respeito da disposição pessoal e estratégias de ação, você acha que sua empresa está alinhada de maneira adequada? Ou seja, há equilíbrio de tipos na empresa e em sua equipe para que ocorra o sucesso? Ou você acumulou muitas pessoas do mesmo tipo e errou o alvo?

É possível mudar o estilo de agir das pessoas, contudo trata-se de algo extremamente desgastante. Se o estilo de ação não está de acordo com suas necessidades, você precisa decidir: vale a pena todo o desgaste ou é melhor substituir a pessoa?



CAPÍTULO 2

Faça perguntas como se fosse um polígrafo

Interpretação da linguagem corporal

Uso da linguagem corporal

Estilos interrogatórios

Estratégias interrogatórias

Detector de mentiras

No serviço de inteligência o interrogador está munido de um instrumento delicado denominado polígrafo. A informação é obtida por meio do uso dessa complexa ferramenta somada a

uma grande habilidade para interrogar. O equipamento eletrônico permite que o interrogador estabeleça uma linha de base em três eixos para então procurar a variação. Para atingir os resultados esperados o interrogador: (1) faz e diz coisas para abalar o estado emocional da pessoa e (2) faz perguntas intencionais.

Os resultados: a pessoa revela informações valiosas, algumas que não eram tão óbvias a princípio, e também muito de sua personalidade, assim como acontecimentos e fatos por meio da variação da linha de base.

Um interrogador não faz apenas perguntas diretas para conseguir informação. Algumas peças são colocadas no jogo estrategicamente para que o serviço de inteligência assegure-se a respeito da pessoa, da situação ou o que for importante.

Embora uma das estratégias empregadas seja o próprio aparelho, ele não está disponível no mercado e nem é muito prático para você usar. Já as outras estratégias envolvem fazer perguntas de qualidade e interpretar a linha de base, ou seja, a forma como a pessoa fala e se comporta habitualmente. Estabelecer uma linha de base pode ser simples, é só interpretar certas dicas comportamentais tão confiáveis quanto um interrogador armado com um detector de mentiras.

O interrogador bombardeia seu interrogado com jogos psicológicos até o ponto em que ele não se segura mais e começa a falar, ou então usa sua linguagem corporal e estratégias interrogativas para averiguar se o sujeito está falando ou não a verdade. Quando está utilizando o polígrafo, ele também utiliza joguete, mas simplesmente para evocar respostas que permitam saber se a pessoa está escondendo alguma informação. Tratarei neste capítulo da combinação dessas duas estratégias porque, no mundo dos negócios, você raramente terá oportunidade ou motivação para utilizar manobras de interrogatórios mais pesadas que domem a pessoa antes de começar a discussão.

Ao invés disso, seu objetivo será criar um ambiente em que o indivíduo queira falar e então empregue as estratégias de linguagem corporal, interrogatória e de detecção de mentiras para conseguir exatamente o que está buscando. Este capítulo trata basicamente das abordagens para coletar informações com uma breve discussão sobre manipulação. Porém, não se desaponte: trataremos exclusivamente de manipulação mais adiante.



Relevância para os negócios

Você gostaria de ter um polígrafo quando precisa saber a verdade e não acha que ela está chegando a seus ouvidos? As estratégias deste capítulo, quando colocadas em prática, o ajudarão a investigar um problema, obter informações e fazer descobertas relativas a projetos ou às necessidades do cliente. Mais importante: quando você aprender a usar este conjunto de estratégias poderá transferi-lo a outras áreas de seu negócio. Embora você não precise saber se alguém está mentindo, a mesma estratégia pode ser aplicada em conversas cotidianas que poderiam acabar em conflito. Por exemplo: em uma situação envolvendo termos e condições de um acordo, as estratégias de linguagem corporal e de interrogatório o habilitarão a apreender a real necessidade do cliente, quais são seus pontos fracos e até que ponto você pode pressioná-lo. Você precisa ter condições para detectar quando a pessoa está ouvindo sua mensagem ou se está apenas acenando que sim com a cabeça sem realmente ter entendido.

Os dois cenários a seguir descrevem problemas reais de empresas por onde passei. Ao final do capítulo revelarei que tipo de interrogatório os solucionou.

Cenário 1: Investigar um problema

Aconteceu uma tragédia durante a rotineira instalação de um equipamento: o instalador caiu do telhado e morreu. Cinco pessoas testemunharam o acidente. Realizei muitos treinamentos na empresa daquele funcionário de modo que a equipe considerou o interrogatório uma estratégia especial.

Em uma situação como essa, cada pessoa acredita estar dizendo a verdade sobre o incidente. O que acontece, na verdade, é que as pessoas ouvem a pergunta e quer seja em um nível consciente ou inconsciente, avaliam o que você está tentando extrair delas. Neste ponto, elas podem filtrar a informação ou entregá-la a você da maneira como se recordam. A investigação foi feita por uma pessoa que sabia o que deveria fazer:

1. Lidar com o estado emocional das testemunhas para garantir que eles conseguissem permanecer racionais ao responder às perguntas.
2. Evitar despejar perguntas com ideias que pudessem

- influenciar a resposta.
3. Identificar os principais estilos de engano.
 4. Compreender o impacto das emoções na descrição dos detalhes.

Também era necessário fazer perguntas específicas conforme as respostas das testemunhas. Essa é a melhor maneira de obter depoimentos resistentes a exames minuciosos. A morte do funcionário não foi culpa da empresa e os dados esclareceram a questão.

Cenário 2: Descoberta relacionada à necessidade do cliente

Mel representou sua empresa na negociação dos termos e condições para a instalação de um equipamento que, segundo a perspectiva do cliente, era excessivamente rígida. Ele precisou falar de uma gama de cláusulas inflexíveis que refletiam uma mentalidade de riscos adversos com um executivo de uma administradora de bens e propriedades que possuía uma procuração que lhe permitia assumir riscos. Na verdade, a empresa havia conquistado o mercado justamente por sua filosofia de assumir riscos. Mel utilizou uma linguagem que não tinha relação alguma com seu cliente. Seu desafio era concluir a venda apesar da diferença gritante de ponto de vista.

De certa forma talvez seja isso que um investigador da Agência de Proteção Ambiental (EPA) enfrente ao lidar com os fazendeiros Amish sobre suas técnicas de cultivo. Os fazendeiros Amish consideram-se administradores da terra e da fazenda em uma forma de cultivo que se utiliza do mínimo de recursos possível. Dentro da perspectiva da EPA, a tal filosofia gera destruição ambiental. Quais são as chances deles começarem a falar a mesma língua?

No caso de Mel, simular um entendimento era um objetivo alcançável desde que ele fizesse perguntas para desvendar os riscos que aquele cliente corria e guiar seu pensamento. Primeiro, deveria usá-los para reforçar os laços de confiança. Qualquer bom vendedor dirá que as pessoas não comprem apenas o produto e sim relacionamentos. O cliente continuará a gastar seu dinheiro se o relacionamento tiver uma base sólida.

Para se comportar como um bom investigador, Mel deveria fazer o cliente relaxar e confiar nele. Também não deveria demonstrar que estava sendo pressionado. Ao mesmo tempo teria de adicionar um pouco mais de tensão à negociação para que pudesse ver como o cliente reagiria sob pressão.



O teatro do polígrafo

Qual imagem você faz de um interrogatório realizado como auxílio de um polígrafo? Certamente visualiza uma pessoa sentada ao lado do detector de mentiras e desconfia de que uma companhia de teatro enviou um ator de olhar furtivo sem falas engraçadas. Você está preso à máquina com tubos em torno da parte superior de seu peito e abdômen, eletrodos em seus dedos e um aparelho medidor de pressão arterial em volta de seu braço.

O polígrafo coleta dados fisiológicos, faz a medição e grava os resultados. Ele foi desenvolvido para alertar o interrogador de que alguma coisa a respeito do interrogado se alterou diante de determinado estímulo. Conforme o interrogador pergunta algo que deveria causar preocupação, ele fica atento aos momentos em que o interrogado demonstra ou não estar preocupado. Ele também faz perguntas que não deveriam suscitar nenhum tipo de esgotamento, caso contrário isso já aponta para alguma direção em relação ao que preocupa o interrogado.

Originalmente, a experiência com o polígrafo não tinha a intenção de causar tanto nervosismo como costuma causar. Entretanto, as pessoas que utilizavam detectores de mentira logo perceberam que toda a encenação envolvida exercia tanto poder quanto a medição. O “fator intimidação” pode acelerar o processo de obtenção de resultados, mas isso também pode impedir o processo.

O bom interrogador confia no conhecimento que tem do comportamento humano e em sua habilidade apurada para criar e elaborar perguntas a fim de obter informação. Isso é exatamente o que qualquer interrogador faz, mas aquele que conta com o auxílio de um polígrafo aprende a formular questões com o uso da tecnologia. Um interrogador ruim confia apenas na tecnologia. Isso é problemático, pois quando a máquina provoca tensão, ela se torna personagem no drama do interrogatório reduzindo a habilidade do interrogador em obter respostas válidas durante a troca de dados. A verdadeira arte do interrogatório não se resume a ficar sentado olhando fixamente para uma máquina.

Nos negócios há algo evidente: vivemos e trabalhamos em um ambiente repleto de palcos e cenários assustadores. A lição mais importante é usar tais estratégias para gerar tensão

quando for preciso sem confiar nelas cegamente.



Estratégias interrogatórias

Muitas das sutis estratégias descritas aqui desempenham a mesma função de um polígrafo – mas são muito mais fáceis de carregar. Com um bom interrogatório e conhecimento de como os seres humanos interpretam as intenções para acompanhar o ritmo de uma conversa, estas estratégias podem fornecer interpretações apuradas.

Você já nasceu com as habilidades de linguagem corporal que descreverei a seguir. Diversos estudos de desenvolvimento mostram que os seres humanos são capazes de interpretar as expressões faciais desde a infância, por exemplo. A forma com que somos criados é que deixa tal capacidade adormecida. Já é hora de despertá-las.

Em algum momento de sua vida, você já foi a pessoa mais indagadora do mundo, quando descobriu quais perguntas eram fáceis e quais eram difíceis. Todo pai ou mãe pode se lembrar do dia em que seu filho descobriu o poder do “por quê?”. Neste caso quero munir-lo com um conjunto de perguntas mais eficazes para conseguir a informação que deseja. Você pode continuar usando o “por quê?” quando precisar atormentar alguém. Também darei duas estratégias que irão ajudá-lo a descobrir a verdade quando estiver certo de que alguém está mentindo e quiser que a pessoa saiba que você sabe.

Interpretação da linguagem corporal

A seguir forneço um “curso relâmpago” cujo objetivo é fornecer um guia sucinto de interpretação da linguagem corporal no ambiente corporativo. O único propósito é detectar a tensão e determinar de forma simples como uma pessoa se sente em relação a você: ligada ou repelida, subserviente ou superior.

As quatro maiores. Os seres humanos têm em comum quatro grandes categorias de gestos ou movimentos carregados de linguagem corporal: adaptadores, bloqueadores, ilustradores e reguladores. Elas podem se apresentar de diferentes formas

de pessoa para pessoa, mas servem sempre para a mesma função na comunicação.

- **Gestos adaptadores**

Movimentos adaptadores são os que liberam a energia nervosa. São os gestos de esfregar e alisar, os movimentos de mexe e remexe que fazemos quando não nos sentimos à vontade. Cada um tem uma versão de movimento adaptador: ele pode aparecer frequentemente ou talvez apenas quando o indivíduo se encontrar sob pressão. Movimentos adaptadores permitem que a pessoa concentre energia em um lugar dando a sensação de que tudo está sob controle.

Não há uma ação singular que constitui um movimento deste tipo, qualquer movimento pode se tornar adaptador. Quando se conhece a linha de base de uma pessoa é possível determinar se um movimento é ou não adaptador, bem como a intensidade da pressão que o disparou. O aumento ou diminuição no uso dos gestos indica que o indivíduo está enfrentando uma questão relacionada ao controle e você precisa descobrir por quê.

Exercício

Primeiro Passo: Descubra seus próprios gestos adaptadores.

Segundo Passo: Identifique os gestos adaptadores de outras pessoas.

Para se familiarizar com seus próprios gestos adaptadores vá a algum lugar ao qual você não tem nada a ver ou onde será notado por ser novo. Por exemplo, se você for judeu vá à missa na igreja católica. Se você é homem vá até uma loja de sapatos femininos. Se você é um cinquentão, pegue seu velho skate e vá até um parque de skatistas (pensando bem, é melhor fazer algo menos arriscado. Gosto de meus leitores. Tente somente ir até uma loja que seja o reduto dos caras.)

Para aprender sobre os gestos adaptadores das outras pessoas vá até um órgão público e as observe chegar para preencher requisições e pagar taxas. Se você trabalha em uma grande empresa que possui um departamento de recursos humanos, observe as pessoas que chegam para uma entrevista de emprego, perceba a maneira como se

sentam e aguardam serem chamadas. Mesmo em reuniões corriqueiras você verá gestos adaptadores em pessoas que não estão habituadas a falar e são requisitadas a fornecer alguma informação.

- Gestos bloqueadores

A menos que tenha uma ligação de confiança com outra pessoa, você protegerá seu espaço. Isso se faz criando uma barreira, que pode ser a forma como a pessoa usa o próprio corpo ou um objeto. Com certeza você já ouviu a expressão: “ele deu de ombros”; o movimento de se virar e colocar o ombro entre o seu rosto e o da pessoa é uma barreira. Uma mesa, uma bolsa, braços sobre a mesa, deixar o laptop aberto, todos são exemplos de bloqueio. Você pode usá-los deliberadamente para dar a si mesmo mais espaço ou cair no hábito de sentar-se atrás de uma mesa ou de um computador sem nem se dar conta de ter rompido a ligação entre você e a outra pessoa. De alguma maneira, o outro pode sentir isso. Um aumento no uso de gestos bloqueadores indica que o assunto ou a situação deixa a pessoa desconfortável.

Exercício

Calcule o efeito dos gestos bloqueadores.

Quando estiver frente a frente com alguém que não é do seu convívio, como encontrar uma pessoa que você mal conhece ou conversar com um estranho em um coquetel, remova a barreira no decorrer do diálogo. Por exemplo, se estiver sentado atrás da mesa, comece com itens como papéis ou a xícara de café entre vocês dois. Durante a conversa coloque-os de lado e encontre um motivo para se sentar ao lado da pessoa. Você pode virar seu laptop para que ambos visualizem a tela. Preste atenção a qualquer diferença na forma como a pessoa age. Então converse. Ao longo do diálogo faça gestos bloqueadores para aumentar o seu espaço e estabelecer uma maior separação.

Escute e observe as mudanças de conduta que sinalizam alteração do nível de conforto. Pense como você e os outros em seu escritório organizam os espaços de trabalho. A forma como o espaço está organizado

estimula a abertura ou só falta dizer “mantenha distância”?

- **Gestos ilustradores**

Gestos ilustradores pontuam suas afirmações. Você pode querer forçar um tema durante uma apresentação ao bater com o punho sobre a mesa. Quando quer que alguém se sinta bem recebido você não diz apenas “pode entrar”, provavelmente você estende seus braços para ilustrar sua sinceridade.

Gestos ilustradores são utilizados naturalmente na comunicação. Eles assumem diferentes formas, dependendo da cultura e das máscaras que devem ser colocadas, mas os gestos estão lá, em algum lugar. Certa vez, uma aluna surda participou de uma palestra de Maryann em uma universidade. Ela percebeu que a intérprete para a língua de sinais enfatizava palavras e frases colocando mais força nas mãos. A forma com que ela fazia isso parecia corresponder às mudanças de tons de voz e do uso de gestos ilustradores de Maryann. A mente pontua a mensagem por meio dos gestos ilustradores. Gesto ilustrador inadequado é igual a mensagem confusa.

Exercício

Fale sem usar gestos ilustradores.

Antes de começar a conversar com alguém, decida que não irá fazer nenhum movimento para enfatizar o que você está dizendo. Isso inclui movimentos com sobranças, pés ou qualquer outra parte de seu corpo. Sua cadência, o tom e a intensidade de sua voz ainda irão ilustrar, mas seu corpo não irá.

Observe em quanto tempo a pessoa com quem você está conversando pergunta: Você está bem? Ou simplesmente age de maneira estranha em resposta a sua falta de gestos. Mesmo que você faça gestos ilustradores cautelosamente o outro notará que alguma coisa está diferente.

Exercício

Procure por gestos ilustradores mal empregados.

O melhor lugar para observar gestos ilustradores que não têm nada a ver com o que a pessoa diz é o Capitólio norte-americano. Quando discursam sobre legislação, um assunto que a maioria deles não conhece muito bem – embora espera-se que o conheçam – a boca diz uma coisa e os braços transmitem outra. Procure por incongruências deste tipo quando alguém palestrar em conferências e seminários, e durante discursos de candidatos políticos. Quando as pessoas acreditam que precisam gesticular, em contraposição aos gestos naturais é sinal de que algo está errado. Ou a pessoa está nervosa e pratica movimentos que acredita serem apropriados ou então está agindo de má-fé.

- **Gestos reguladores**

Usa-se gestos reguladores para manipular a fala de outra pessoa. Às vezes são movimentos óbvios, como usar a mão em sinal de pare. É comum assumirem uma forma mais sutil, quando se deseja que a pessoa pare de falar ou que acelere o discurso, sem ser rude. Você pode bater o pé no chão ou a caneta na mesa, ou ainda dar um passo para trás sugerindo estar de partida. Todos são gestos reguladores.

Exercício

Observe como as pessoas utilizam os gestos reguladores.

Inicie uma conversa no trabalho que envolva ao menos três pessoas.

Uma delas deve ser falante, do tipo que responde a uma simples pergunta em cinco parágrafos, e a outra deve ser alguém que parece estar sempre com pressa ou que prefira falar ou invés de ouvir. Faça algumas perguntas que deixem a pessoa faladeira ressabiada e veja como o outro reage. Se o apressadinho for embora tente novamente com alguém mais preocupado em não parecer rude.

A linha de base. Quando o assunto é linguagem corporal, as

pessoas geralmente se apoiam em uma das duas principais correntes existentes: a absolutista ou a linha de base. Os absolutistas acreditam que coçar o nariz indica que a pessoa está mentindo. Os que seguem a teoria da linha de base procuram por indícios do que é normal quando a pessoa fala quando está relaxada e respondendo a perguntas normalmente e então procuram por sintomas de alteração de comportamento. É óbvio que os sintomas não são indicadores definitivos de que a pessoa em questão está mentindo, mas eles indicam que algo se alterou, geralmente como resultado de tensão ou de uma nova informação. Uma vez observada a mudança do sintoma você pode detectar o motivo aplicando outras estratégias.

Há três pontos principais para observar se há desvios da linha de base:

- Voz
- Escolha das palavras
- Linguagem corporal

Voz. A voz está altamente sujeita ao efeito “lutar ou correr”, que é o próximo estado de tensão a ser descrito. As cordas vocais se comprimem ou se apertam diante da tensão, criando uma variação no tom. Ao ouvir tal efeito, preste muita atenção. O tom de voz de uma pessoa é um bom indicador de mudança. Todos nós conhecemos aquela frase: “Não foi o que você disse, mas como você disse”.

Pouca gente presta atenção à variação do tom de voz. Também é comum não dar importância ao significado das palavras tensas de alguém. As palavras são enfatizadas porque o cérebro as considera importantes; ouça atentamente esses indicadores de pensamento verdadeiro. Também observo de perto as alterações na cadência do discurso. Se uma pessoa que normalmente fala pelos cotovelos de uma hora para outra começa a falar devagar ou diminui seu ritmo de fala é sinal de que seu cérebro trocou de marcha. Talvez o sujeito esteja navegando em território desconhecido. Quando a velocidade da fala se acelera indica aumento de energia sobre o assunto ou um desejo de se livrar logo. Procure ouvir também as alterações de volume; elas podem ser sinal de ênfase ou de desejo de não ser ouvida. Pergunte-se o que pode ter induzido à mudança.

Escolha das palavras. Quando uma pessoa emprega uma palavra que aparenta não fazer parte de seu vocabulário, fique ligado. Isso indica que a frase deve ter sido preparada de

antemão. Pode ser que ela esteja apreensiva e armada para enfrentar a questão. Mas, talvez, ela só esteja tentando ampliar seu vocabulário. Você descobre o motivo com base em averiguações adicionais.

Uma escolha de palavra incomum pode sugerir também que a pessoa está achando difícil se ajustar. Quando um homem fora de seu estado cumprimenta todas as pessoas que acabou de encontrar no bar pode ser sinal de que ele está se sentindo deslocado.

Linguagem corporal. Todas as pessoas possuem um nível natural de energia e estilo. Isso inclui as escolhas pessoais dos gestos adaptadores, bloqueadores, ilustradores e reguladores bem como a frequência de uso dos mesmos. Qualquer desvio do normal da pessoa – utilizando gestos adaptadores mais ou menos vezes do que o habitual, escondendo ou demonstrando quem são mais do que é comum, utilizando mais as mãos ou não as usando enquanto falam – são indicadores importantes de que algo se modificou em suas mentes. E, novamente, você precisa procurar o motivo que está por trás da mudança.

A linha de base sob a perspectiva holística. Pense nas categorias voz, escolha das palavras e linguagem corporal como partes integrantes do discurso. Você pode avaliar cada uma separadamente e dar um significado absoluto a elas ou coordenar suas percepções para obter a visão geral da situação. Tome o exemplo do indivíduo AJUDE-ME revolucionário, representado pela figura de Fidel Castro antes de se tornar um ditador. Quando se pergunta a este tipo de pessoa qual a origem de sua mais recente ideia, por exemplo, e é possível observar um aumento de seus gestos adaptadores, pode ser um simples desconforto com o ambiente e não uma tensão relacionada ao que a pessoa está dizendo. Porém, quando ela cruza as mãos sobre o colo e começa a bater o pé você tem um indicador confiável de tensão, e é preciso ir mais fundo para desvendar os motivos que levaram ao aparecimento destes sintomas.

Tenha sempre em mente o conceito da linha de base ao continuar a leitura deste livro e lembre-se de que qualquer coisa pode ser “normal”, dependendo da pessoa. O que você precisa saber é a diferença entre o que é normal e todo o resto.

Lutar ou correr. Antes de entrarmos nos estilos de interrogatório é importante que você saiba que os sintomas de

luta ou de fuga são definitivamente um desvio da norma. O interrogatório pode suscitar tal reação da maneira mais extrema possível. De fato, é provável que você já tenha visto isso sem identificar os sintomas. Para se armar melhor e reconhecer tais sistemas você deve saber como é se sentir assim. Ao identificar os sintomas precocemente é possível encurtar o ciclo da reação lutar ou correr.

Exercício

Objetivo: Relembrar vividamente a sensação lutar ou correr.

Fora do ambiente de trabalho

- Imagine um cão feroz correndo em sua direção.
- Alguém te aponta uma arma.
- Você é parado em uma blitz policial e estava consumindo bebida alcoólica.

No ambiente de trabalho

- Você cometeu um grande erro em uma reunião e seu chefe ficou enfurecido.
- Sua apresentação para os executivos mais importantes da empresa foi um fiasco.
- O presidente de sua empresa apareceu na porta de sua sala momentos depois de você ter perdido um negócio milionário.

Uma pessoa neste estado carrega emoções muito fortes e está fisicamente pronta para reagir. Considere as situações citadas anteriormente que se aplicaram a você e como a memória desses momentos afetaram suas reações mesmo depois de muitos anos. Se você foi parado por um policial, o reflexo das luzes de um carro de polícia em seu espelho retrovisor pode fazer você tremer um pouquinho. Uma experiência traumática durante um discurso fará seu coração disparar ao ver um palanque. Ambos são sinais do instinto de sobrevivência.

O sistema nervoso humano possui componentes denominados simpáticos e parassimpáticos. O sistema simpático impulsiona a ação de luta ou fuga e o parassimpático devolve ao indivíduo o estado de descanso e relaxamento.

Em questão de milésimos de segundos diante de um choque, o sistema simpático reage à ameaça fazendo o ciclo de cortisol

entrar em ação, ou seja, hormônios do estresse são despejados na corrente sanguínea. Há inúmeros movimentos corporais que são controlados voluntariamente, mas em fração de segundos o corpo assume total controle da situação. Ele ativa alguns sistemas e desativa outros fazendo o sangue correr para as regiões necessárias. Algumas mudanças ocorrem instantaneamente - são os sinais que indicam que sua mente está pronta para a batalha:

- O sangue migra para os músculos.
- O fluxo sanguíneo diminui na face e na pele bem como nos sistemas digestivo e reprodutor.
- O fígado libera uma dose extra de glicose na musculatura preparando o corpo para a atividade física.
- As funções cognitivas tornam-se secundárias em relação às funções primitivas básicas. Por exemplo, o indivíduo fica mais preparado para correr um quilômetro do que para resolver um problema de álgebra.
- Os batimentos cardíacos se aceleram para bombear o sangue rapidamente para todos os lugares necessários.
- A respiração fica ofegante; resultado da absorção cardíaca de glicose pelos sistemas e é isso que bombeia oxigênio para os músculos.
- O metabolismo acelera então o indivíduo começa a suar.
- As pupilas se dilatam para colher informação a respeito da ameaça iminente.

Os resultados de todas essas alterações são de ordem interna e externa. Internamente você pode sentir tremedeira e, devido à redução do fluxo sanguíneo em seu sistema digestivo, pode ser que sinta frio na barriga ou náusea. Você sente seu coração bater. Com a redução do fluxo sanguíneo, você tem a sensação de aumento de temperatura ao mesmo tempo em que a pele está gelada, ou seja, você se sente pegajoso. Ainda que sua respiração tenha se tornado ofegante, o aperto no peito dá a sensação de falta de ar. Sua concentração diante da ameaça se intensifica; você deseja ver e ouvir tudo o que for relevante para sua segurança. As emoções ficam à flor da pele e é por isso que muita gente chora quando está com medo ou com raiva. Não se engane achando que lágrimas são sinal de fraqueza.

É possível ver os sintomas externos da reação “lutar ou correr”; o grau de intensidade é variável:

- A pele fica pálida, pois o sangue flui para outro lugar. Isso afeta todas as pessoas, independente da cor da pele; nas pessoas mais claras o efeito é apenas mais óbvio.

- Os lábios ficam mais finos, pois como a boca é parte do sistema digestivo, eles recebem menos sangue.
- A pálpebra inferior abaixa, já que o sangue correu para os músculos e está longe da face.
- O peito fica apertado devido à aceleração dos batimentos cardíacos. Os ombros podem subir e descer com o aumento da respiração.
- As mãos tremem como resultado da aceleração do metabolismo.
- As narinas se dilatam e a respiração se torna audível na tentativa de obter mais oxigênio.
- Os olhos podem se apertar ou se abrir dependendo da forma como a pessoa tenta obter mais informação instintivamente.
- As sobrancelhas se franzem indicando raiva; ou podem se arquear deixando os olhos bem abertos, indicando terror.
- Os ombros sobem, os cotovelos se aproximam das costelas e as mãos se fecham em punho - postura que indica defesa ou fuga.
- A sudorese ocorre conforme o corpo tenta se acalmar do estado alterado em que entrou. Este tipo de suor envolve quantidades maciças de subprodutos gerando forte odor.
- Em situações muito extremas a pessoa entra em colapso.

Também é possível ouvir o som do instinto de sobrevivência: a voz se torna mais alta neste estado porque as cordas vocais se comprimem e as membranas mucosas ressecam.

Se alguns dos sinais parecem extremos demais para ocorrerem alguma vez no ambiente de trabalho, pense melhor. Mesmo que você nunca tenha se sentido ameaçado em uma reunião, observe alguém que certamente se sente assim. Uma cena comum é um funcionário falando com outro em posição superior a sua tendo de se defender contra um desafio severo a respeito de um comentário que acabou de fazer. Talvez você não enxergue o punho em riste, mas é bem provável que veja os ombros levantados, os cotovelos fechados e a mão segurando a ponteira a laser com muita força. Muitos dos demais sinais do instinto de sobrevivência também estarão presentes. O que você precisa fazer é observá-los e escutá-los. Ao fazê-lo verá que a pessoa ameaçada morde os lábios, respira fundo e franze a sobrancelha e, entre outros sinais, você vai perceber o aumento no tom da voz.

Utilização da linguagem corporal

Em geral, pessoas expostas à informação sobre linguagem corporal sabem interpretá-la de alguma forma. Você está apenas começando. O poder complementar está em saber como utilizá-la a seu favor.

Controlando a reação “lutar ou correr”. Você precisa ter certeza de que não é mais uma vítima desta reação. Até certo ponto, habilidade para se manter no controle tem relação com o estado do ego. Você tem uma relação de coleguismo com a pessoa ou está mais para uma relação do tipo “pai e filho”, em que uma pessoa tem poder e exerce influência enquanto a outra só obedece porque é mais nova e/ou inexperiente?

Após o dia 27 de abril de 2010, quando o Senado norte-americano ouviu em audiência os executivos da Goldman Sachs, fiz um comentário para o site Bloomberg a respeito de Lloyd Blankfein, CEO e presidente da empresa. O produtor pediu que eu os auxiliasse a criar um boletim avaliando seu desempenho e o das outras testemunhas da Goldman Sachs.

Uma demonstração de linguagem corporal que salientei aconteceu quando Blankfein olhava para o senador Carl Levin, presidente do subcomitê permanente de investigação. O rosto de Blankfein mostrava desprezo absoluto. Apesar de suas palavras, o tom de voz e as expressões faciais demonstraram que ele não acreditava na ignorância de alguém na posição de Levin sobre negócios. Ele não sentiu necessidade de ser condescendente com seu interrogador.

Dei a ele um “B” porque sua cara de coitado deixou os norte-americanos incrédulos. As palavras que usei na entrevista do dia 28 de abril foram exatamente estas: “Não importa se ele está sendo sincero em sua linguagem corporal ou não, não é isso que fará o público gostar dele”.

Ao mesmo tempo, vi que aqueles movimentos exagerados eram naturais para ele, integrantes de sua linha de base quando está contrariado. Concluí que ele provavelmente faz o mesmo tipo de expressão em condição normal de trabalho, já que não vê nenhuma necessidade de ser condescendente com ninguém. Então eu disse: “Se você fosse funcionário de Blankfein e visse aquele olhar, não ficaria nem um pouco satisfeito com o que saíria de sua boca logo em seguida. Ele se segura para não demonstrar desprezo pela pessoa com quem conversa sem acreditar muito que o outro não esteja entendendo o que ele está falando. E isto é bastante claro”.

Então temos a mesma expressão em duas circunstâncias distintas. A mesma emoção com dois significados diferentes.

Ele deve ter outra linha de base quando está insatisfeito com sua família ou com as pessoas que fazem trabalho voluntário com ele. O rosto é o mesmo, a emoção é parecida, mas o desejo de projetar algo diferente muda devido à sua ligação afetiva com os indivíduos.

Percebi algo mais que nos levará a uma discussão sobre imitar o “alfa”, o indivíduo por quem os outros manifestam respeito. Quando Levin interrogou Dan Sparks, ex-chefe do departamento de hipotecas da Goldman Sachs, ele contraiu o olho direito - e era exatamente isso que Blankfein fazia frequentemente como parte de sua expressão de desdém. Isso me fez pensar em quantas vezes Sparks havia visto aquela expressão e a incorporou inconscientemente em seu repertório de expressões faciais. Alguém ou alguma coisa poderia disparar a reação “estou insatisfeito” e o olho se fecharia.

Michael Swenson, diretor do grupo de produtos estruturados recebeu nota “F.” Ele era um molenga. Se eu fosse um conspirador, o odiaria por ter sido capturado primeiro. Ele transbordava emoção em nível intoxicante.

A maioria das pessoas tenderia à mesma reação de Swenson, pois testemunhar diante do comitê do Senado norte-americano seria uma experiência única e assustadora - bem parecida com o detector de mentiras.

Como se comportar mais como Blankfein do que Swenson? Prepare-se. O instinto “lutar ou correr” é disparado porque perdemos o controle das nossas faculdades. Existem diversas medições de controle eficientes.

Um efeito colateral bem feio: a reação “lutar ou correr” simplesmente desliga da tomada coisas “inúteis” como o pensamento cognitivo, pois prepara o corpo para a sobrevivência. Ao fazer um pequeno plano de contingência, você se prevenir e não deixar de usar o pensamento cognitivo, caindo em uma crise emocional. É como caminhar em uma geleira, escorregando e se recompondo rapidamente ao fincar o cajado na superfície.

Autoeducar-se para reconhecer os sinais da reação “lutar ou correr” dá a você essa ferramenta. Isso significa que poderá acionar seu lobo frontal e sair do pânico. Se isso não é o bastante, veja a seguir algumas ferramentas adicionais que você poderá utilizar.

Movimente-se. Desenvolva um conjunto de movimentos, como curvar os dedos dos pés dentro dos sapatos. Este não é somente um gesto adaptador, ele ajuda a liberar altas

quantidades de energia nervosa e também exige pensamento consciente, fazendo com que você se reequilibre. É possível esconder a ansiedade enquanto se organiza o pensamento. Cantores de ópera utilizam esta técnica, pois ela permite que as cordas vocais funcionem apropriadamente enquanto canaliza a energia nervosa.

Frases introdutórias. Grande parte dos altos executivos utiliza esta técnica, intencionalmente ou não. Crie um kit de primeiros socorros e tenha algumas frases sempre à mão que sirvam para qualquer tipo de situação. Muitas pessoas as empregam para evitar os famosos “hum..” ou para ajudar a controlar a gagueira. São frases do tipo: “Há muito o que ser considerado”, “Que fatos você enxerga aqui?” e “Para que haja uma melhor compreensão”. São frases ensaiadas. Elas não fazem nada além de permitir que você ganhe tempo para reunir seus argumentos antes de ser jogado na fogueira. Interrogadores e investigadores utilizam isso com frequência para ganhar alguns segundos enquanto pensam na próxima pergunta. Pessoas que participam de muitos programas de entrevista, especialmente os que usam ligação telefônica, geralmente se apoiam nelas para manter o fluxo da conversa enquanto pensam em uma resposta substancial.

Resposta condicionada. Se você é o tipo de pessoa que precisa de uma mala cheia de ferramentas criadas especificamente para uma função, desenvolva um plano de contingência. Pratique resultados esperados. Pense nos piores cenários. Na verdade, imagine tudo aquilo que abrange o pior caso e tudo aquilo que não é desejável. Se você optar por esta abordagem, terá se autocondicionado antecipadamente para lidar com uma questão que abale seu estado emocional. Quando o problema surgir de verdade, é bem provável que esteja preparado e energizado para a ação e com menos medo. Há uma discussão complementar sobre este ponto no capítulo sobre tomada de decisão.

Enfrente a fera. Embora ninguém em sã consciência enfrente as feras no mundo dos negócios, encarar uma fera substituta pode ensiná-lo a se preparar para o pior. Encontre um substituto para o problema que terá de lidar - um adversário nobre que possa desempenhar o papel fielmente. Se você teme que a próxima reunião de diretoria seja brutal, encontre alguém com conhecimento e personalidade para fazer o papel

do provocador. Outra abordagem possível é encontrar algo igualmente perturbador, como falar para um grupo do Rotary Clube local, para se preparar para a guerra evitando entrar no modo “lutar ou correr”.

Dê continuidade à lista com suas próprias opções sem esquecer que as estratégias se baseiam em três fatores:

1. Preparação
2. Dessensibilização
3. Engajamento da porção racional do cérebro

Agora que já conhece a aparência do estresse em você e nos outros, está pronto para pôr a mão na massa sem sofrer um colapso nervoso. Você agirá como uma criancinha de quatro anos que só pergunta “por quê?”, “por que isso está acontecendo comigo?” e “por que você está fazendo isso comigo?” ou como o pai sem paciência que responde “porque sim - agora absorva a informação e descubra como lidar com ela”.

É certo que você não ficará livre do estresse. Mas, uma vez que é capaz de controlar sua própria reação, estará em excelente posição para apreender como virar a mesa detectando a tensão nos outros e tirando vantagem disso.

Nas próximas seções você aprenderá qual é a sensação de ter tal controle desde o início ou depois de contornar um ataque. Verá como fazer perguntas de mestre para descobrir sentimentos verdadeiros e revelar trapagens. Primeiro passo: compreender estilos e estratégias básicas de interrogatório.

Estilos de interrogatório

O estilo é geralmente construído em torno de um propósito. É possível que se tenha múltiplas necessidades para fazer perguntas:

- Para obter informações.
- Para determinar uma linha de base.
- Para causar tensão.
- Para redirecionar a conversa.

Durante o interrogatório, você precisará compreender a maneira de pensar das pessoas e guiá-las para que lhe entreguem a informação desejada de modo que possa utilizá-las. É por isso que os estilos interrogatórios são fundamentais e é preciso adequar as perguntas às pessoas e não apenas à situação. Em outras palavras, você empregará muito do

Capítulo 1, sobre identificação de estilos de personalidade. Uma ideia fundamental para considerar, para dar um exemplo, é que perguntas detalhistas relacionadas aos motivos que levaram uma pessoa a agir de determinada maneira tendem a trazer à tona uma resposta tensa de um altruísta que está preocupado com o todo. (“Como ousa me perguntar por que tentei salvar as baleias batendo meu barco contra o navio ao meio-dia?”) Se é este o tipo de resposta que deseja obter, então vá em frente. No entanto, se o que o move é coletar informações, deverá tentar um plano diferente.

Se seu tempo é restrito, precisará lançar perguntas que as pessoas desejarem voltar mais tarde para responder ou deverá criar um ponto fixo. À medida que avança a leitura sobre os estilos interrogatórios é possível aprender a usá-los por meio de exemplos e exercícios ilustrativos.

Assim como um investigador sempre precisa de uma linha de base para seus interrogados você também precisará. Para ele, perguntas como “qual o seu nome?” e “onde você mora?” podem servir de linha de base.

Depois disso o interrogador talvez queira aumentar a tensão para observar que tipo de reações fisiológicas a pessoa tem ao mentir. O interrogador pode simplesmente dizer: “conte uma mentira”. Ou então fazer uma pergunta chocante do tipo “você já teve relações sexuais com sua irmã?” Ao fazer perguntas como um interrogador, você também fará perguntas para deliberadamente despertar tensão.

Quem interroga aprende que há perguntas boas e más perguntas. Interrogadores militares aprendem seis tipos de perguntas boas. Descobri que mesmo as perguntas taxadas como más têm algum valor quando usadas propositalmente. Fazer uma pergunta complexa que exige uma resposta à altura, impedindo uma resposta simplória, não é um engano, mas uma tática. Então vamos dar uma olhada em cada tipo de pergunta para que possamos encaixá-las em alguma estratégia.

Os tipos de perguntas geralmente consideradas boas são:

1. Diretas
2. De acompanhamento
3. Sem assunto
4. Repetitivas
5. De controle
6. Preparadas/Enlatadas

Uma boa pergunta exige uma resposta narrativa. Ela dá ao interrogado a possibilidade de falar, o que cria para você a oportunidade de observar seus movimentos corporais assim

como seu olhar; perceber mudanças no tom de voz, na cadência, na escolha das palavras e na variação dos agudos. Uma pergunta cuja resposta pode ser “sim” ou “não” só tem valor se você deseja levar a pessoa em uma determinada direção em seu interrogatório, porém não agrega nada em termos de linguagem corporal.

Perguntas consideradas boas. Vamos olhar de perto os seis tipos de perguntas “boas”:

- Perguntas diretas: simples, claras, focadas em extrair os fatos. Exemplo: O que você está fazendo aqui?
- Perguntas de acompanhamento: atreladas à resposta da pergunta anterior. Exemplo: Você pergunta a um colega como foi a reunião de planejamento do dia anterior. Ele responde que aparentemente ninguém estava preparado para ela. Então você pergunta: “Que parte da apresentação você deveria ter preparado?”

Na sociedade norte-americana é considerado educado explorar um assunto que uma pessoa introduziu em uma conversa. No interrogatório chamamos isso de precedência de fonte. Então, se uma mulher que você acabou de conhecer em um congresso lhe diz: “Minha tia faleceu há pouco tempo. Foi uma morte horrível”, isso é uma abertura para que se pergunte os detalhes sobre o acontecimento, embora vocês tenham acabado de se conhecer. Este tipo de declaração é um convite para se falar sobre o assunto. Em um primeiro momento pode até não parecer, mas garanto que há uma razão que abre esses precedentes: as pessoas querem despejar informação sobre o assunto que levantaram, chamo isso de hemorragia mental. Observe as alterações de linguagem corporal que indicam necessidade de se afastar.

- Sem assunto: casuais, fora do assunto.

Exemplo: Em um telefonema de vendas, você comenta sobre a foto do prospecto em cima da mesa: “Que belo barco! Você já navegou muito?”

Interrogadores militares aprendem o termo “perguntas não pertinentes” para descrever essas questões, consideradas valiosas apenas para criar empatia. Eu discordo. Acredito que todo tipo de pergunta é pertinente. Qualquer coisa que suscite uma resposta permite ver como o outro pensa e qual é o mecanismo de seu cérebro. Se uma pessoa está insegura em um papel ou retorna

repetidamente a ele como parte de um padrão, então a incerteza quanto ao papel atual ou a se aventurar em novos papéis pode transparecer, ao responder uma pergunta que aparentemente não tem nada a ver com o assunto. Por exemplo, digamos que você esteja em um novo cargo de gerência e eu lhe pergunto como foi seu jogo de futebol ontem à noite. Sua insegurança sobre sua capacidade de gestão pode transparecer na maneira como fala sobre seu brilhante desempenho no jogo. Você tenta transmitir a ideia de que sabe o que está fazendo – pelo menos dentro do campo. A transferência de competência aparecerá provavelmente da mesma forma que a transferência de caráter quando uma pessoa acusada de assassinato revela que é padre.

Perguntas fora do assunto também podem atrapalhar a concentração. Se você acha que alguém está mentindo, pode usá-las para quebrar o ritmo – a pessoa não lembrará onde parou e isso lhe dá a oportunidade de levar a conversa para outra direção. Dessa forma você pode revisitar o assunto e verificar como a informação difere.

- Perguntas repetitivas: a ideia é a mesma, porém a pergunta é diferente.

Exemplo:

P: Como foi sua terça-feira?

R: Boa. Fui ao Walmart.

P: Fiquei sabendo que eles estão vendendo filhotes de cachorro lá. Você chegou a ver algum?

R: Vi sim, tinham uns bonitinhos.

P: Será que ainda tem?

R: Eles geralmente ficam por lá de quatro a cinco dias.

P: E há quanto tempo foi isso?

O assunto mudou para os filhotes. O interrogador volta para o Walmart. A intenção é verificar a atividade e a linha do tempo. Ao perguntar por partes, você está fazendo a mesma pergunta, agora fantasiada de um novo assunto. Interrogadores utilizam muito perguntas repetitivas. Isso permite que a fonte saiba que eles estão em busca de algo, dando-lhe a chance de praticar a resposta. Tenha isso em mente ao exercitar o uso

deste tipo de pergunta. Uma questão repetitiva não é redundante; é outra entrada para a mesma casa.

Quando o interrogado toma consciência de que o outro está fazendo perguntas repetitivas deliberadamente, a tendência é ficar com raiva do estilo interrogatório e se irritar ou se magoar. Ana aplicava treinamento em uma empresa de computadores que atendia principalmente órgãos federais. Ela possuía uma autorização especial que lhe permitia trabalhar no serviço de inteligência e no departamento de defesa, mas sabia que sua renda poderia aumentar se conseguisse uma autorização mais ampla. Ela se candidatou a uma vaga para trabalhar diretamente com o departamento. Durante seu interrogatório, lhe foi perguntado se ela bebia álcool. Ela respondeu que não.

Mais adiante a pergunta se voltou para seus amigos e vida social. Algum de seus amigos bebe? Ela respondeu afirmativamente e então ele perguntou: "Você sempre os acompanha?" Novamente ela respondeu que não. Em outro momento ele explorou seu passado e simplesmente perguntou: "Você já teve problemas com álcool?" Ana ficou furiosa: "Eu já disse que não bebo." É claro que o objetivo da pergunta não tinha nada ver com o fato de Ana beber ou não. O entrevistador utilizou a tática para ver como seria sua reação emocional e de que forma lidaria com a tensão.

A melhor forma de lidar com isso em qualquer contexto é manter-se alerta quanto à forma com que o jogo é conduzido e não se envolver emocionalmente. Você precisa se distanciar para manter sua emoção separada da questão.

- Perguntas de controle: perguntas que suscitam respostas honestas sem gerar tensão.

No mundo do interrogatório, esta é a pergunta que o sujeito sabe a resposta. Pode ser sobre arma química, se essa for a área de excelência da pessoa, ou sobre a geografia de sua cidade natal. Descobri que a melhor pergunta de controle é simplesmente aquela que a pessoa não tem nenhum motivo para mentir na resposta.

Exemplo: Qual era o mascote do seu time do colégio?

Normalmente, a única razão pela qual faço perguntas de controle é para estabelecer a linha de base. É porque a pessoa não tem motivo algum para mentir na resposta (teoricamente, pelo menos) que você pode perceber como ela se comporta quando nenhuma ameaça está presente. Inseri o parêntese, pois se você está usando esta estratégia para fazer uma entrevista,

poderá pensar que uma simples pergunta como “qual foi seu último emprego?” seja uma pergunta de controle, mas talvez isso não seja verdade. A HR Solutions, empresa de consultoria sediada em Chicago, elaborou uma extensa pesquisa sobre retenção de funcionários e descobriu que um a cada 25 contratados desiste no primeiro dia de trabalho. Se a pessoa que você está entrevistando é uma delas, qual a probabilidade de admitir onde realmente foi seu último emprego? Então uma pergunta controle clássica é melhor, talvez alguma pergunta sobre como a pessoa ficou sabendo da vaga. Ela aciona a memória e lhe fornece uma resposta sólida.

- Perguntas prontas/enlatadas: baseadas em pesquisas relativas ao assunto em que a pessoa está sendo interrogada.

Quando o assunto é complexo e você precisa elaborar as perguntas com cautela ao invés de estruturá-las ao longo do interrogatório, é melhor usar questões que demonstrem a pesquisa. Perguntas assim poderiam ter sido muito úteis para os senadores que interrogaram Lloyd Blankfein – alguém que não tolera a ignorância alheia sobre seus negócios. No mundo dos interrogatórios, perguntas enlatadas são úteis quando o assunto é de ordem técnica e você deseja demonstrar conhecimento. Isso permite ao interrogador criar empatia e obter informações de forma relativamente rápida.

Exemplo: Você está em uma reunião com um cliente do ramo de administração imobiliária e quer discutir os serviços profissionais. Você prepara uma lista de perguntas no jargão que ele costuma usar para descrever suas melhores oportunidades de obter lucros e fatores que afetam sua arrecadação. Isto lhe permite falar a língua dele e evita ter de pedir para que explique melhor os termos que geralmente utiliza ou fale sua língua.

Perguntas preparadas dão um ar inteligente ao interrogador. Elas podem ajudar a compreender uma história de forma relativamente rápida, pois você aparenta saber do que está falando. A pessoa apresentará uma menor tendência para cair no exagero ou qualquer outro tipo de mentira.

Como mencionei anteriormente, uma das marcas do interrogador é questionar intencionalmente. Fazer uma pergunta para mostrar seu conhecimento em uma área em particular força a pessoa a ir fundo em sua especialidade.

Já que você já sabe que o céu é azul pode perguntar o porquê.

Agora nos voltaremos para as perguntas geralmente consideradas ruins.

Perguntas ruins. Os cinco tipos de pergunta a seguir são baseadas em lições ensinadas a interrogadores dia sim dia não. Essas perguntas são ruins apenas quando não se sabe aplicá-las de maneira inteligente. Todas podem ter um enorme valor para o redirecionamento e para estabelecer uma linha de base.

- Perguntas fechadas.
- Perguntas tendenciosas: Podem ser do tipo fechada; projetar uma resposta. Se você se pega fazendo perguntas “é ou não é”, então suas perguntas são tendenciosas. Ou seja, se você questiona: “Sua esposa é loira natural?” ou “Você é vegetariano mesmo?”, está lançando uma pergunta com tendência a projetar uma resposta.
Exemplo: “Você conseguiu a promoção devido aos contatos de seu pai?” É quase certo que a resposta será negativa.

Você pode usar perguntas tendenciosas para mudar o rumo de uma conversa. Seu uso pode levar sua fonte a um discurso ou a uma declaração bombástica. O sujeito pode falar sobre como seu talento é desvalorizado e dizer que a sombra de seu pai não é grande o bastante para cobrir seu brilho. A resposta libera precedentes pesados em torno do relacionamento, estado emocional e crenças pessoais, todas abertas à discussão. Mesmo assim, não considero esta pergunta ruim.

Para as perguntas tendenciosas poderem ajudá-lo a cortar a fala evasiva e empolada nas mais variadas situações, quero ilustrar seu uso no cenário real. Uma de minhas funções quando trabalhava em uma indústria era atender a um representante de vendas cujo desempenho estava muito abaixo do esperado. Os representantes da empresa causavam estresse somente por estarem presentes. A empresa de vendas sabia que haviam falhado, de modo que ao entrar na sala já se desviavam de sua linha de base.

No sentido prático, então, as pessoas que ali estavam não eram reais.

Como não estão cientes da artificialidade do encontro, é muito fácil para todos os presentes serem pegos pela emoção inerente à situação. Alguém precisa ser o observador que fica de fora controlando o ambiente - geralmente um bom papel para o consultor.

Nesta reunião o vendedor da empresa fornecedora começou a despejar cálculos. Sua abordagem estava clara: tentar atordoar os representantes da empresa com números, para talvez não notarem como foram ruins. Se for tentar isso, antes garanta

que ambas as partes possuam o mesmo sistema de medição. É como se fossem dois caras sentados em um bar falando sobre a beleza de suas namoradas. Um deles descreve sua amada como loira, alta e magra. O outro comenta: “Isso não é nada bom. Uma mulher sem curvas é tão bonita quanto uma tábua”.

Pude notar que os dois lados falavam de exceções, então interfeiri lançando uma pergunta tendenciosa ao vendedor: “Você concorda que vendeu menos do que o ano passado?” Um simples “sim” ou “não” nesta situação redireciona a conversa afastando-a do artificialismo e do jogo de palavras. O vendedor se tornou participante da conversa.

- Perguntas negativas: perguntas deste tipo geram confusão.

Exemplo: “Você não vai ao congresso anual?”

A única razão para se usar perguntas negativas é quando desejar criar confusão, dirigir a conversa e provocar mal-entendidos. Você gera agitação e isto se torna uma estratégia para desestabilizar alguém. O motivo pelo qual o uso de perguntas negativas não é indicado para interrogadores é o mesmo que as tornam indicadas para você. Você quer criar confusão e a oportunidade do assunto ecoar ou exigir esclarecimento. É uma estratégia eficiente especialmente quando se trabalha em parceria. Esta exigência coloca o interrogador no papel de atribuir soluções e permite que o outro consiga maiores informações sobre o que a pessoa pensa.

- Perguntas compostas: possuem mais de uma resposta.

Exemplo: “Você pegou a rodovia e parou no escritório do cliente ou pegou outro caminho e apareceu no escritório depois de almoçar?”

Não são perguntas boas para serem avaliadas nas situações em que você quer testar qual parte da pergunta liberou energia negativa. A única utilidade deste tipo de pergunta é testar de que forma uma pessoa pode seguir a lógica das perguntas.

- Perguntas vagas: há a possibilidade de múltiplas interpretações; partes ou ações são questionáveis.

Exemplo: “Você os viu fazendo aquilo?”

O exército instrui a não utilizar perguntas vagas nos interrogatórios, mas elas se tornaram parte do meu conjunto de estratégias quando eu vi o poder que possuem. Elas induzem as pessoas a perguntar por esclarecimentos e, ao fazer isso, descarregam a informação. Em uma pergunta mais vaga ou complexa do tipo: “Como você acha que lidaria com uma

questão difícil entre os funcionários?” Há duas alternativas quando alguém replica: “O que você quer dizer?” Por exemplo, pode-se dizer algo equivalente a: “Você é quem sabe”. Permitir que a pessoa interprete a pergunta provavelmente causará aumento de ansiedade; você também pode jogar uma pergunta vaga e observar durante o processo como o cérebro do indivíduo funciona.

Uma pergunta verdadeiramente ruim é aquela que tenta obter os fatos por meio da intimidação, como perguntar: “Com quem você esteve a noite passada?” A pergunta que confronta é desagradável. Se você aprender a incorporar vários tipos de questionamentos em uma conversa poderá obter a informação que quer sem bombardear a pessoa com perguntas.

Outra pergunta nada boa está na direção oposta do espectro em termos de retidão. Pense com que frequência os membros do Congresso são culpados disso. Eles discursam por cinco minutos para se exibir e mostrar que fizeram a lição de casa e então arrematam com a pergunta “por quê?” É por isso que as testemunhas geralmente ficam lá sentadas vitrificadas e respondem com frases prontas.

Sua pergunta precisa ser clara o suficiente para ser compreendida e parte integrante da conversa para que não adquira uma aparência abrupta.



Estratégia de interrogatório

Seja qual for o estilo do interrogador ele dará início ao procedimento fazendo um documento de requisição esclarecendo seus objetivos. Se for um investigador de polícia, o documento pode ser uma simples confissão ou poderá acionar o serviço de inteligência. No caso de um agente da inteligência, pode ser informação para encontrar uma pessoa para trabalhar no serviço secreto norte-americano. No caso de um gestor executivo, a requisição geralmente será sobre a descoberta de necessidades ou para a investigação de um incidente. Independente do caso, os elementos chave são os mesmos:

1. Natureza da informação
2. Linha do tempo
3. Relacionamento
4. Forma de classificar o mundo

Natureza da informação. Você deve iniciar as sessões de

descoberta com o entendimento daquilo que está buscando. Isso guiará sua estratégia interrogatória. Primeiro, categorize a informação que você deseja em gavetas como orçamento, prazo e funcionários. Você pode ter uma estratégia diferente se o objetivo da sua informação é motivação empresarial ou planos para o futuro.

Ao organizar a informação que está colhendo, você poderá acessar rapidamente algo do que lhe interessa e descobrir como se aproximar do assunto com:

- O grau de delicadeza do assunto a ser abordado.
- O grau de importância do assunto tanto para você quanto para a fonte.
- Seu nível de compreensão do assunto.

A delicadeza da informação. A relativa delicadeza da informação –ou seja, o grau de liberdade com que se trata do assunto – guiará sua escolha quanto ao nível de empatia que se deve estabelecer e sobre as perguntas fora do tema que usará para conseguir o que deseja. Se a informação está submersa e difícil de ser extraída da fonte, o primeiro passo será empregar perguntas sem um tema específico para abrir precedentes. Por exemplo, se você suspeita que um problema de motivação assolou o departamento desde que José foi promovido, você pode lançar uma pergunta do tipo: “o que vocês acham de termos Ellen, Ted e José planejando a festa da empresa este ano novamente?” E ouvir um comentário do tipo: “A maionese que o José trouxe estava horrível”; terá uma abertura para discutir quais outras coisas José não faz muito bem. Ou seja, após dar continuidade ao tema que abriu precedência, você pode mudar para as perguntas de acompanhamento para obter o restante da informação.

Você também deve considerar que a pessoa com quem está falando está seguindo um processo interior enquanto o escuta. A pessoa escuta sua pergunta, processa o que foi questionado, interpreta de que forma ela se encaixa às necessidades pessoais e então decide o que responder. Embora na maioria das vezes a atitude mental seja tão rápida quanto um raio, ela sempre ocorre em nível inconsciente. Enquanto questiona sobre informações delicadas, observe a linguagem corporal da fonte e note as mudanças. Entre outras coisas, o aumento de uso de gestos bloqueadores, alterações na postura e o aumento no uso de gestos adaptadores podem sinalizar total desconforto com o assunto e continuar com essa linha interrogatória pode não ser possível no momento. Mude de assunto e deixe a conversa fluir. Quando a conversa começar a se tornar mais leve a tendência é

conseguir mais cooperação quando sondar o assunto novamente.

A importância da informação para a fonte. Saber qual a importância dada à informação pela fonte o ajudará a entender se suas flechas estão afiadas. A alternativa é ter de fazer perguntas pertinentes em menor quantidade. Se for este o caso, você não só precisa ficar extremamente atento e preparar perguntas para evitar que a fonte se sinta alienada como também é necessário pesar as preocupações do sujeito e a suas cuidadosamente.

Se a pessoa está traumatizada com a promoção do José e você acha que poderá resolver o problema simplesmente mudando sua sala para o fim do corredor, você tem uma compreensão errônea da gravidade do problema motivacional. Mais importante, se estiver pouco interessado, a conversa pode se arrastar e nunca atingir seu interesse real, o que neste caso pode estar relacionado a unir a equipe para um projeto novo e importante.

Se você deseja manipular, baseado na natureza da relação que tem com os interrogados, poderá jogar com a fonte fazendo perguntas provocativas sobre falta de interesse e excluindo a pessoa do projeto. Porém, tenha cuidado. Enquanto no serviço de inteligência este tipo negativo de abordagem geralmente põe a pessoa violentamente contra você, nos negócios o tiro tende a sair pela culatra. Você saberá melhor como isto funciona no Capítulo 5, sobre negociação.

No ramo da inteligência, jovens interrogadores são perigosos; não apenas para o inimigo, mas também para a segurança nacional. Por definição, um interrogador ou investigador sabe onde estão os buracos em nossa inteligência e está lá para colher informações sobre falhas na inteligência. O problema ocorre quando ele se torna tão envolvido com a informação que acaba se precipitando em uma linha de interrogatório que permite ao inimigo reverter a engenharia: se a pessoa da inteligência diz o quanto desconhece ao seu inimigo, logo o inimigo terá noção do quanto o interrogador sabe.

No mundo da inteligência há um remédio para tal problema, que não seja demitir o cara. Analistas em serviço no posto de gerentes coletores produzem pré-requisitos e entregam à pessoa que entrará em contato direto com o inimigo, sem deixar transparecer ao interrogador qual a real necessidade disso. Se ele preencher plenamente todos os requisitos irá satisfazer as necessidades da comunidade de inteligência, mas não estará em posição de revelar nada valioso. Entretanto, de

maneira geral, o investigador terá noção do todo e disfarçará a linguagem corporal equilibrando a necessidade de coletar informação com aquilo que a fonte precisa escutar para continuar falando. A lição para você é: mantenha a conversa fluindo. Não fale ou pergunte somente sobre o que deseja saber.

Nível de compreensão. No ramo da inteligência, investigadores são frequentemente chamados para fazer perguntas altamente técnicas em especialidades de ramos complexos. Um conjunto de perguntas preparadas se torna vital para este tipo de situação. Geralmente, a pessoa que conduz o interrogatório estuda e faz anotações detalhadas sobre os temas antes de reunir os requisitos de coleta que usará. Toda essa preparação poderia facilmente afetar o encontro, então o profissional de inteligência deve adotar comportamentos específicos para evitar que isso aconteça. Investigadores inexperientes abusam da natureza humana para mostrar que sabem alguma coisa - “na condição de alguém que estuda física nuclear, acho suas teorias intrigantes” - ao passo que um investigador mais experiente talvez assuma o papel de leigo em um campo desconhecido disposto a ser um bom ouvinte. Em situações que você não é especialista, é preciso prestar muita atenção na linguagem corporal de sua fonte para garantir que ela lhe forneça as informações importantes enquanto tenta descobrir o que você precisa.

Linha do tempo. Entrevistas com o uso do polígrafo são limitadas; o segredo é o teatro armado. O polígrafo busca áreas de falsidade e a detecção delas podem levar a outros interrogatórios. Interrogatórios policiais podem se estender por horas, dias ou até semanas. O interrogatório na inteligência funciona da mesma forma. A principal razão para os processos longos e cansativos é que os interrogados precisam “quebrar” antes de começar a fazer revelações. Existe uma diferença fundamental entre este limiar e o que você almeja. Outra diferença fundamental é que a maioria dos investigadores da inteligência e da polícia não precisa trabalhar com suas fontes continuamente, como você. Como efeito colateral de um relacionamento a curto prazo, os investigadores frequentemente tratam as pessoas com frieza e as veem como descartáveis. Uma exceção marcante envolve os investigadores de casos internos. Muitos adquirem péssima reputação, o que deu origem a muitos filmes, porque estão em contínuo contato com pessoas suspeitas de atividade criminosa. Digo isso porque

à medida que você for ganhando prática no uso dessas estratégias, pode ser que se sinta compelido a obter a informação que precisa e se torne agressivo. Se você tem uma relação estabelecida com alguém, faça as sessões em estágios se a necessidade da informação não for urgente. Dê um telefonema ou envie um e-mail para dizer aonde você quer chegar na próxima discussão. Em uma situação em que precise de informação imediata, crie um senso de necessidade que alinhe os objetivos para fazer a fonte desejar falar sobre o mesmo assunto. Se estiver envolvido em uma investigação real, é claro que o teatro montado para que você pareça mesmo um interrogador pode servir melhor às suas necessidades.

Relacionamento. Uma relação de 20 anos com um colega é bem diferente de uma reunião com um cliente irado. Sendo assim, merecem abordagens diferentes. A natureza da relação determina a necessidade relativa de estabelecer empatia e condescendência, sendo esta última normalmente mal compreendida, pois muita gente relaciona condescendência com posição. O fato é que as pessoas demonstram condescendência porque o outro é mais experiente, se apresenta melhor, ou tem o poder de rescindir um contrato.

Dê início à parte relevante da conversa após apreender a natureza da relação. Se houver a sensação de desequilíbrio de poder, por exemplo, isso afetará a maneira como a pessoa responderá.

Estava trabalhando para uma empresa em um projeto de monumental importância para eles. A companhia tinha como objetivo modernizar a maneira como cada um de seus funcionários utilizava a tecnologia para atender às necessidades dos clientes.

Certa tarde o presidente da empresa me perguntou como estava o projeto. Na prática, o projeto era bastante cansativo para os técnicos, mas estava evoluindo muito bem. Os funcionários mais velhos não gostam de digitar com os polegares. Fora isso as pessoas se adaptavam às mudanças. Então ele se comprometeu de imediato a visitar o quartel-general em que os técnicos estavam trabalhando para encontrá-los pessoalmente. Ele queria que falassem sobre os problemas que estavam tendo.

Eu o aconselhei para que não fizesse isso: “Esses caras nunca serão sinceros com você, pois estão sob muita pressão. Tudo que lhe disserem passará pelo filtro do medo. Você é o presidente da empresa. Eles não ficarão à vontade para falar.”

Ele não entendeu, já que havia me contratado para fazer as coisas funcionarem. Parte do cenário foi que o presidente presumiu que as pessoas teriam medo de mim devido ao meu passado como interrogador. Segundo ele, eu punha medo nas pessoas de seu nível.

O mesmo não se aplicava às pessoas envolvidas no projeto. Eles tinham medo do presidente, João, que parecia o gorila alfa - não de quem poderia compreender suas preocupações, mas de alguém com poder de demiti-lo.

João não sabia da imagem que tinha por conta de sua posição e de quanto isso afetava profundamente a forma com que as pessoas o viam, mesmo sem o conhecer. Como evoluiu profissionalmente com honestidade, ele ainda se considerava como qualquer um dos funcionários. João precisava entender de que forma os outros encaravam a relação com ele para conseguir respostas sinceras dos funcionários.

Formas de classificação. Você tem formas naturais para reconhecer fatos e memórias que afetam a maneira com que interpreta perguntas e afirmações. Em minhas apresentações, para demonstrar a criação da linha de base, por exemplo, peço para a pessoa se lembrar como é sua cozinha para que o público repare como seus olhos se movimentam, recuperando a memória visual. Algumas pessoas respondem: “Tem paredes azuis e brancas e piso de madeira”, enquanto outras me dirão o esquema de cores, o que tem no vaso sobre a mesa e a marca e modelo de cada eletrodoméstico. Pessoas que falam em termos abrangentes são o que chamo de mostruário geral. Já aquelas que se preocupam com os detalhes são o mostruário minucioso.

As pessoas também tendem a fazer divisões em termos de sequência, tempo e evento. Aqueles que separam por sequência possuem grande sensibilidade para estabelecer relações. Os que focam no tempo contarão uma história dando a noção das horas e dos minutos. Há ainda quem se lembre das coisas por eventos: eles podem não saber o que aconteceu antes ou depois de um evento e nem a que horas foi o ocorrido, mas podem lhe contar sobre o fato propriamente dito.

Saber algo sobre o estilo como uma pessoa classifica o mundo dará a você grandes oportunidades de flagrar a mentira - uma pessoa focada no tempo que tem apenas duas horas disponíveis levanta suspeita - mas pode também indicar problemas no interrogatório. Se você pede um relatório em uma reunião em termos de prioridades de eventos, mas a pessoa tende a pensar na sequência dos acontecimentos, talvez você não consiga a informação que está em busca.

Deteção da mentira

As pessoas normalmente mentem de quatro maneiras:

- Comissão: fabricando completamente a história ou evento.
- Omissão: deixando de fora a parte principal.
- Embelezamento: exagero.
- Transferência: introduz detalhes da história alheia na própria história.

Antes de saber como desmascarar a mentira é preciso detectá-la.

Para a maioria das pessoas o simples ato de mentir gera tensão. Psicopatas sem consciência que não sentem a obrigação de dizer a verdade podem demonstrar tensão apenas quando temem serem descobertos. Em ambos os casos, o medo gera estresse metabólico evidente no espectro das reações de sobrevivência. A simples menção de uma questão delicada pode dar início ao ciclo e a pessoa começa a apresentar os sintomas. Quando começa a sentir o impacto de lutar ou correr, como no polígrafo, é possível ver as luzes piscando na tela no formato da linguagem corporal da pessoa. Essas luzes indicam que você deveria olhar mais de perto para discernir o que está causando a tensão.

Linguagem corporal indicativa de tensão. Quando um indivíduo fica tenso ocorrem as seguintes reações:

- O fluxo sanguíneo no nariz aumenta. A pessoa geralmente começa a sentir coceira perto do nariz ou no rosto e coloca a mão lá para coçá-lo ou cobri-lo parcialmente. Isso indica tensão, mas não necessariamente uma mentira.
- O indivíduo toca as sobrancelhas. A tensão leva a pessoa a sentir necessidade de massagear o músculo localizado entre os olhos; é o músculo em que se injeta o botox.
- A quantidade de gestos adaptadores como batucar, alisar, massagear e torcer aumenta. Estes tipos de adaptadores indicam a necessidade de assumir o controle do ambiente.
- As pessoas procuram cobertura. O excesso de uso de gestos bloqueadores sinaliza desconforto com o assunto.
- O tom de voz muda. As cordas vocais se constroem, enfatizando a mensagem ofensiva.
- A pessoa procura a porta. Em uma situação indesejada o sujeito procura a porta simbolicamente apontando para

ela com as extremidades, como os pés ou literalmente olham para ela.

A microentrevista. Qualquer um dos marcadores acima são como as luzes piscando no polígrafo que fazem você necessitar cavar mais fundo. Quando você precisa ir mais a fundo, a estratégia a usar é a microentrevista. Você abre a área ofendida conforme avança na conversa. Ao observar alterações na linguagem corporal, note onde elas ocorreram. Foi por volta de um momento específico? Independente do que disparou o sintoma, você sabe que ele precisa de mais discussão então investigue e centralize a conversa na questão até descobrir o que está fazendo a luz piscar.

Veja como proceder se a luz piscar para o tempo: Comecei com a conversa sobre terça-feira passada.

P: O que você fez terça-feira passada? (Sei que a pessoa classifica o mundo por eventos então preciso me posicionar em relação ao tempo)

R: Fui ao Walmart.

P: Detesto o Walmart. As filas são sempre longas. Sei que você também não gosta daquele supermercado - o que o levou até lá?

R: Precisei comprar um cartucho para a impressora de emergência.

P: Você devia estar com pressa. Quanto tempo isso levou?

R: Não sei. Uma hora mais ou menos. (Neste momento vejo a tensão aparecer).

Então a conversa passa a ser a respeito da hora do dia e se o supermercado estava cheio. Posso me aprofundar facilmente no ponto causador da tensão. Ele pode estar tenso porque encontrou com a ex-esposa ou talvez esteja escondendo algo mais sério. Se ele está mentindo por omissão, ou seja, deixando de fora detalhes salientes da história conforme eu me aproximo mais dos detalhes, sua tensão se tornará mais visível.

P: Puxa! Uma hora é muito tempo considerando que o supermercado está a cinco minutos da sua casa. O que fez você demorar tanto?

R: Bem, encontrei com uma antiga namorada por acaso. Nós conver samos por alguns minutos e depois eu fui para casa (percebi uma tensão verdadeira relacionada à

namorada e depois um alívio imediato por me dizer que foi para casa).

A conversa continua e fortes indícios de mentira surgem nas palavras que ele emprega para pular o tempo que ficou sem explicação. Ao invés de dizer: “Conversamos por 45 minutos e depois fui embora”, ele deixa de fora detalhes importantes. Quanto mais me aprofundo, mais tensão eu vejo.

A microentrevista é tão útil para descobrir porque uma pessoa está se sentindo estressada sobre uma questão quanto para desmascarar uma mentira, então não se engane achando que ela projeta apenas mentiras. Quando você é um martelo, o mundo todo passa a parecer um prego.

Desmascarando uma mentira. Supondo que você esteja em posição de forçar alguém a dizer a verdade, as estratégias para desvendá-las encontram-se a seguir.

- **Comissão.** No decorrer da conversa observe o surgimento da tensão. Peça mais detalhes relacionados a questões que pareçam ser a causa disso. Você está apenas apertando o nó. Normalmente uma pessoa não pensa em todos os aspectos de uma mentira e se concentra nas partes que importam para ela. Entretanto, você chega à informação sob uma perspectiva diferente e poderá tirar vantagem disso perguntando sobre detalhes em que o indivíduo ainda não havia pensado. Relacionar a história com o resto de sua vida também adiciona um nível de complexidade que ele não terá condições de administrar: “E quando você conversou com o Steve Jobs na Macworld o que ele disse ao ver a tatuagem da Apple na sua testa?”
- **Omissão.** Na linha do tempo, pergunte sobre o que passou e o que veio em seguida. Poucas pessoas são estranhas o bastante para pensar na mentira de trás para frente. Considere a frase: “ele sabia a matéria de trás para frente”. Isso sugere que a pessoa tem familiaridade e intimidade com o assunto – algo que quase nunca está associado à mentira.
- **Embelezamento/Transferência.** Esta categoria combinada de mentira é a mais difícil de desmascarar porque está baseada em um fato verídico – não necessariamente algo seu ou da mesma forma que você vivenciou. No caso da história de terceiros, peça detalhes que amarrem um fato no outro para descobrir onde a mentira está costurada à realidade da pessoa. Ela pode estar relacionada a tempo, lugar, pessoas envolvidas,

entre outros fatores. No embelezamento, veja quem mais pode colaborar ou pergunte sobre o resultado. Por exemplo: “O que seus amigos fizeram enquanto você estava lutando com aquele urso? Eu adoraria ouvir o que eles acharam disso!”

Munido de diversas ferramentas para perguntar bem e detectar mentiras, vamos agora revisitar os cenários apresentados anteriormente para ver qual foi seu desfecho, bem como eles poderiam ter terminado.



Revisitação dos cenários

Cenário 1: Investigação de um problema

Imediatamente após o acidente o investigador-chefe me perguntou: “O que preciso saber para falar com a testemunha?”

A primeira coisa que respondi foi: “Faça isso já”. Esperar muitos dias parece o mais certo a fazer porque é da natureza humana dar espaço para pessoas que passaram por um trauma. Acredita-se que seja porque elas precisam se acalmar antes de conversarem sobre o assunto. Isto está completamente errado. Saiba dos detalhes imediatamente.

No minuto em que a testemunha chega a um ponto de estabilização e normalização começa a achar um culpado e tenta entender porque o acidente aconteceu. Ela fará uma leitura da situação.

Imediatamente após uma provação como esta, a pessoa entra em estado deslocado de expectativas. O cérebro não tem a chance de apagar, distorcer ou generalizar. A informação vinda da testemunha será crua e honesta. Isso não significa que será 100% precisa, mas será a verdade sem filtros, melhor do que explicações sintetizadas.

É lógico que você precisa esperar certo tempo até que a pessoa se estabilize e possa perguntar a ela: “Tudo bem com você?”.

Em resumo, a pessoa será mais capaz de avaliar seu próprio estado depois de certo tempo, mas estará em melhor condição de lhe dar detalhes válidos sobre o incidente imediatamente após o ocorrido.

Com o propósito de alimentar a discussão vamos acrescentar

uma guinada no acidente do homem que caiu do telhado. Imagine que uma das testemunhas estava no chão bem ao lado de onde o homem caiu. Um segundo antes da tragédia ele gritou em um tom de voz ameaçador com alguns adolescentes que estavam mexendo em seu caminhão. O entrevistador chega à cena e pede para o homem descrever o que aconteceu. Ele dispara a falar em estado praticamente histérico que havia acabado de gritar com alguns adolescentes e mesmo que seu parceiro no telhado nunca tivesse se incomodado com barulho antes, talvez ele tenha se desequilibrado ao ouvir o grito. Talvez mais tarde o homem modificasse sua história quando voltasse ao seu estado normal e percebesse que sua afirmação inicial poderia lhe incriminar.

Ao questionar a testemunha na cena do ocorrido o entrevistador deve evitar evocar emoções ou confundir a testemunha. Perguntas fora do tema, bem como as chamadas perguntas ruins não cabem aqui. O entrevistador deve garantir que a testemunha se mantenha no assunto e compreenda perfeitamente o que ele está perguntando.

Cenário 2: Descoberta relacionada à necessidade do cliente

Antes de qualquer coisa, Mel pesquisa um pouco mais sobre a natureza da empresa com a qual ele está lidando e depois vai ao departamento jurídico e se informa sobre toda a flexibilidade e abertura que pode haver nos termos e condições do acordo. Ao começar a conversa ele percebe que os termos e condições causaram uma reação no cliente pelo movimento de sua sobrancelha. É uma linguagem corporal que indica preocupação.

Ele diz: “Sei que sua empresa baseia-se em negócios de alto risco e isso é um modelo de negócio de sucesso para você. Nós, entretanto, não temos tanta maturidade para assumir riscos quanto você. Mel está jogando com o ponto forte do cliente. E continua: “Contudo, verei o que posso fazer. O que você vê como um limite aceitável?”. Ele quer que o cliente dê o primeiro passo, pois talvez não peça toda a concessão que Mel sabe ser possível. Quando o cliente pede menos do que Mel pode conseguir ele diz: “Acho que é possível”. E ambos ficam satisfeitos.

A investigação com o polígrafo utiliza ferramentas para observar a tensão que não são portáteis. Porém, há estratégias comuns a todos os investigadores que são. Tais habilidades são boas não só para o interrogatório como também para descobrir

sentimentos e motivação em conversas do dia a dia.

Defina o que é normal para a pessoa com quem está conversando e procure as mudanças. Depois disso, empregue a estratégia da microentrevista para descobrir porque as coisas mudaram. Você pode descobrir uma mentira, ou o mais importante, a verdade.



CAPÍTULO 3

Crie redes de contatos como uma espião



Técnicas de eliciação



As cinco perguntas



Enfrentando a eliciação



A estratégia da realização



Estratégias de influência

Se eu puder escolher, prefiro o estilo direto de confronto. De vez em quando utilizo algumas estratégias de persuasão que você pode até chamar de manipulação, mas este estilo não é aceito nem utilizado por todas as pessoas.

Não é maldade ludibriar uma pessoa. Manipular e brincar com alguém para seu próprio benefício é que não é saudável. Com estes pensamentos em mente, ofereço lições do lado negro do negócio. Mesmo ferramentas nefastas podem ser utilizadas para uma boa causa.

O Serviço Nacional de Clandestinidade (NCS) da Agência Central de Inteligência (CIA) envia oficiais a outros países para criar redes de contato. Por meio de conexões profissionais e sociais eles determinam quem pode ser útil na inteligência de segurança. Então passam a confiar neles e acabam recrutando essas pessoas como peças trunfo e agentes. Um trunfo facilita operações secretas ao fazer coisas como transmitir mensagens para um agente ou descobrir onde instalar uma escuta. Já o agente trabalha com a inteligência. Depois disso o foco é na manutenção das relações. A última parte é a mais negligenciada.

O coronel polonês Ryszard Kuklinski forneceu informações fundamentais para os Estados Unidos durante nove anos. O oficial que lidou com ele manteve contato por muito tempo por meio de cartas mesmo depois de ser transferido, e quando tal oficial já não podia mais escrever, a própria CIA escrevia as cartas e assinava seu nome para que a ligação entre o agente e o oficial permanecesse forte. Para criar conexões como um espião você deve estar preparado para investir em relações duradouras.

No nível mais essencial, criar conexões como um espião é fácil. Se eu bocejar, você também bocejará. A resposta automática espelhada sugere que os seres humanos são biologicamente predispostos à conexão. Com movimentos ligeiramente mais sofisticados como o meneio da cabeça ou a posição das mãos, o mesmo tipo de espelhamento ocorre quando alguém decide criar laços com você. Neste capítulo você aprenderá a explorar esta tendência natural do ser humano de se ligar a outro.



Relevância para os negócios

Você pode utilizar estratégias para criar conexões feito um espião, quer seu objetivo seja obter informações quer seja criar laços e relacionamentos eficazes por motivos profissionais ou pessoais. Você poderá ter uma boa visão periférica sobre como os relacionamentos realmente funcionam e se movimentar melhor em torno e entre tais relacionamentos, agindo estrategicamente.

No jogo de espionagem, é raro fazer o supremo comandante se aliar a você, mas você pode facilmente recrutar um de seus subordinados para conseguir o mesmo efeito. A chave é explorar esta realidade e construir a rede de relacionamentos certa; não necessariamente a mais sexy.

Ao construir uma rede de contatos como um espião você vai mirar em duas categorias de pessoas: aquelas que você precisa para esforços de inteligência a curto prazo e as com quem você pretende cultivar um relacionamento mais duradouro. Na primeira categoria você pode incluir contatos realizados em feiras e congressos que deixam vazar informações valiosas. Na última estão as pessoas que querem seu bem e colocariam a mão no fogo por você. Você deve construir uma rede de contatos duradoura relacionada à sua missão. Isso não significa distribuir cartões em um coquetel e torcer para que as pessoas desejadas entrem em contato no dia seguinte.

Independente de quanto tempo a pessoa se mantém em sua rede de contatos, estabelecer relacionamentos úteis raramente é uma via de mão única. E nem deveria. Normalmente você lida com uma troca justa: eu te dou alguma coisa e você me dá algo em troca. As variáveis, tanto no mundo da espionagem quanto nos negócios, são parecidas. Pode ser que eu lhe ofereça dinheiro, acessibilidade ou uma informação importante e em troca você me ofereça algo que considera tão valioso quanto o que recebeu. Talvez tudo que eu tenha para oferecer seja esperança. Talvez seja isto o que você quer. Pode ser também que, ao contrário da maioria dos espões de verdade, você construa algumas amizades pelo caminho.

O exercício a seguir ilustra como estabelecer contatos feito um espião lhe será útil independente do seu ramo de atuação: vendas, tecnologia da informação (TI), contabilidade ou gestor de uma frota de caminhões. Nele você não está atrás do peixe grande e sim de alguém que geralmente caminha bem à sua frente e escapa do seu radar.

Exercício

Estabeleça contato com uma pessoa chata com o objetivo de persuadi-la a lhe oferecer um favor.

Escolha alguém em sua empresa com quem você não tenha interesse algum em estabelecer um relacionamento; você chegou à conclusão de que a pessoa não tem nada de interessante. Comece um bate-papo. Esforce-se para estar realmente interessado no assunto. Passe a maior parte do tempo ouvindo. Fique alerta para as informações que indicam interesses em comum.

Direcione a conversa para que fique claro que você tem uma necessidade específica. Pode ser uma determinada informação, um documento, ser apresentado a alguém ou um café da cafeteria mais próxima. Você saberá que o exercício deu certo se ao final da conversa a pessoa se oferecer para conseguir ou para ajudá-lo a conseguir o que precisa.

Este exercício é curto. A prova real é fazer isso a longo prazo e com alguém que realmente importa para dar continuidade ao seu plano.



O cérebro de um espião

Na vida real, o termo “espião” se refere ao inimigo. É o sujeito que se infiltra em sua organização para descobrir segredos, levar as pessoas à ruína e que depois desaparece sem deixar rastros. Para nossa discussão empregarei a palavra “espião” para descrever qualquer um que se envolva em atividades planejadas para coletar informações contestáveis.

As mulheres tendem a possuir mais habilidades inatas que fazem delas melhores espiãs do que os homens. Isto porque a atividade principal dos espiões é o recrutamento em grande escala e esta é uma atividade social de dominância cerebral direita que se apoia na intuição, na interpretação das emoções e na projeção de empatia.

Uma questão delicada que ninguém gosta de discutir é a diferença entre os cérebros masculino e feminino e isso diz respeito a elaboração de equipes, gestão de projetos e outros aspectos da vida no escritório. Não tem problema falar sobre as diferenças de gênero baseadas na classificação tipológica de Myers-Briggs, por exemplo, mas basta eu afirmar que homens

e mulheres têm cérebros complementares - e não idênticos - que será como se eu tivesse lançado spray de pimenta na sala.

Pessoas de ambos os sexos geralmente se ofendem quando digo que o cérebro feminino tende a ser melhor com os detalhes, a comunicação sutil e a interpretação intuitiva. Eu não inventei isso. Não só pude observar como também o neuropsiquiatra Louann Brizendine escreveu um livro a esse respeito, chamado *The female brain*. (O cérebro feminino). Então fique à vontade para se sentir ofendido, mas saiba que o que estou afirmando é fato comprovado.

Isso não quer dizer que todo cérebro feminino é idêntico ou que todo cérebro masculino seja igual. Eu simplesmente quero dizer que podemos utilizar as diferenças básicas para que o pensamento de uma equipe seja complementar e para compreender melhor o que torna certas pessoas mais predispostas a terem habilidade em estabelecer contatos.



Forma e função

Na rede de contatos da espionagem cada pessoa tem uma função. Aprenda isso. O que não quer dizer que você não pode ter amigos fazendo parte das suas redes de contatos. Naturalmente, as pessoas que você conhece, ama e confia são de fato membros de sua rede de contatos.

Agora vá além delas para contatos que têm uma importância enorme ou potencial para você. Talvez não chegue a amar ninguém de sua rede de contatos (na verdade, é melhor assim), mas deve conhecê-los e confiar neles.

A rede de contatos eficiente não acontece da mesma maneira que acontece em uma bela partida de golfe. Ela requer trabalho, perspicácia e alguns passos:

- Elabore sua rede de contatos.
- Recrute seu pessoal.
- Estimule o comportamento.
- Faça a manutenção de sua rede.

Forma

As questões que orientam a criação de redes de contato se dividem nas seguintes categorias:

- Quem você quer?
- Por quê?
- Como você atingirá seus objetos em curto e longo prazo?
- Qual é o papel individual de cada um em relação aos outros contatos da rede?
- Como você fará a pessoa fazer o que você quer?
- O que você fará com a pessoa quando não precisar mais dela?

Função

Desenhar a rede de contatos é melhor do que deixá-la tomar forma sozinha.

Sua rede de contatos parece com sua página no Facebook: a versão eletrônica da festa do diretório acadêmico? Ou ela cria laços fortes desde amigos verdadeiros a relações profissionais confiáveis que trazem equilíbrio à sua vida e servem de base para alcançar seus objetivos? Você acha que o Facebook pode fazer isso? Muito engraçado. É melhor ler outro livro então.

Quero lhe apresentar novas maneiras de compreender porque as redes de contato existem e para fortalecer ligações essenciais de modo a servirem a seus propósitos.

Entender a paisagem

Exercícios de treinamento para os interrogadores incluem reunir 100 ou mais pessoas e instruir os interrogadores a falarem com elas em qualquer língua que usariam em uma situação real. A interação é parecida com o que eles poderiam encontrar no Oriente Médio se fossem de casa em casa capturando pessoas até conseguirem chegar a 100 pessoas. A maior parte seria de empregados domésticos.

Pessoas de todo o planeta estão nos países do Oriente Médio em busca de dinheiro. Eles têm o mesmo tipo de emprego que os imigrantes têm nos Estados Unidos.

Os rapazes mais jovens em exercício pensavam que o cenário estava enlouquecido: “Que perda de tempo. Isso jamais acontecerá”. Os rapazes que já haviam passado por lá lhes contaram que isso acontecia sempre.

Uma lição para se extrair deste exercício é que “o ajudante” pode fornecer um ótimo serviço de inteligência, então é melhor encontrar uma maneira de se comunicar com ele de modo que

não se sinta inferiorizado e seja realmente motivado a se ligar a você.

Você não é um espião

Espiões, de acordo com minha definição, são coletores de informação que trabalham nas ruas. As pessoas com quem “trabalham” não são suas amigas, familiares ou colegas de trabalho; elas são suas fontes. Até mesmo as fontes podem se tornar um conhecido de tanto tempo, que o espião passa a sentir a necessidade de nutrir um relacionamento.

Estabelecer conexões como um espião não tem nada a ver com usar as pessoas. É um processo que envolve decisões calculadas sobre onde concentrar sua atenção e em como utilizar seu tempo. Trata-se de construir e sustentar relações importantes – não significa ganhar a confiança de alguém para poder puxar seu tapete mais tarde.

Cercar-se de pessoas cujo sucesso depende de seu próprio sucesso é o que chamo de boa rede de contatos. Mas assim que você deixar alguém de fora, manchará sua reputação. É preciso reconhecer que quando chegar o dia em que tiver de demitir uma delas sua imagem se sujará.

Na condição de gestor, criar laços com bajuladores e idiotas o deixará atolado de averiguações para fazer, você se cansará deles e os demitirá. Escolha pessoas que tenham informação, inteligência e habilidades e que poderão contribuir com sua missão sem causar embaraço para você ou para a empresa. Mas lembre-se de que assim como a faxineira chinesa pobre e ignorante trabalhando nos ricos países do Oriente Médio, pessoas recém-contratadas agregam valor à empresa e, conseqüentemente, à sua rede de contatos. Redes de contato são complexas e possuem vários graus de conexão.

O modelo atômico

Já avisarei desde o início sobre a composição e o caráter de sua rede de contatos: ainda que recrutar parceiros pareça mais atraente, pois o mantém em uma zona de conforto, estabelecer ligações com superiores e subordinados e inseri-los em sua rede é essencial. Não importa quem seja, lembre-se de que ligações construídas com confiança e respeito têm chances melhores de lhe servirem bem.

Criar redes de contatos como um espião é um jogo de xadrez.

Primeiro, você precisa ser capaz de diferenciar suas peças das peças de seu oponente. Segundo, trata-se de saber em que lugar do tabuleiro estão suas peças e ficar atento toda vez em que tiver de pensar nos vários movimentos para avançar e vencer a partida. Terceiro, você precisa pensar em termos de ordem de importância. Algumas pessoas em sua rede desempenham papéis cruciais; outras desempenham papéis secundários e até mesmo terciários. Você precisa de todas elas por diferentes motivos. Se você pensar na estrutura do átomo, verá que há um núcleo com elétrons que orbitam em volta do centro. A complexidade acontece quando se compartilha elétrons com muitos outros átomos. É preciso ficar atento a quais outras órbitas eles circulam e por que.

Não se constrói redes de relacionamento em 3D em páginas do Facebook ou do MySpace e não se faz isso limitando sua visão das possibilidades observando o que plana em 360 graus. Mesmo o LinkedIn, que oferece benefícios profissionais, não tem relação alguma com a rede de contatos criadas por um espião. Os sites da internet de rede de relacionamentos mais populares são superficialmente vantajosos. Neste caso, você não quer tanta abertura deste tipo de círculo de amizade público. Você quer elementos significativos em sua rede de contatos e tais elementos se enquadram em quatro categorias-chave.

Da mesma maneira que o caso do oficial da CIA, você precisa construir uma rede de contatos capaz de obter e repassar informações, protegê-lo e alertá-lo. Contrário ao mesmo caso, você não pode se movimentar de forma desleal pelo mundo; seu trabalho diário e vida cotidiana não permitirão que isso aconteça. Além disso, você precisa de pessoas para ocupar os quatro papéis a seguir:

Guardiões. Certas pessoas estão em sua rede por um único motivo: você precisa de proteção – qualquer tipo de proteção que você possa imaginar. Alguns guardiões são como um grande cachorro preso a uma corrente. Eles estão por ali, na área externa, para assustar.

Uma de minhas sócias mais antigas estava prestando consultoria para um consórcio de alta tecnologia e teve dois encontros bem humorados e genuinamente respeitosos com um cara do baixo escalão do escritório. Ele era agradável, esperto, um gigante truculento e ela simplesmente gostava de conversar com ele. Acontece que se tratava do filho de um dos diretores da organização. Nas situações em que ela precisava mudar a opinião das pessoas sobre a maneira como faziam determinada

tarafa ele se tornava seu cão de guarda preso à coleira. O relacionamento entre eles acabou de repente quando ele deixou a empresa após conseguir outro trabalho, mas certamente esta relação serviu para um propósito.

Quando dava aulas sobre antiterrorismo, ensinava uma versão diferente do cão de guarda. Não arrume um cão gigantesco, destemido, capaz de atacar a qualquer momento. Arrume um cachorro medroso e deixe que ele venha te acordar para que você o leve para fazer sujeira fora de casa.

Se todos os seus cães encoleirados forem ferozes os caras malvados podem pegar você. Se você tiver alguns chihuahuas agitados que entram em pânico só de ouvir passos pela casa, você terá alerta suficiente para soltar o cachorrão.

Coletores. Na vida real, agentes trabalham para conseguir informantes. Em sua rede de contatos, você desejará ter fontes também. São aquelas pessoas que podem participar de reuniões privativas e vão a lugares onde você não desejaria estar, ou que lhe ajudarão a acessar outras fontes de inteligência. O coletor de inteligência permanente no ramo dos negócios precisa ser alguém que possa compartilhar assuntos confidenciais e, a menos que seja realmente um espião profissional, deve ser digno de confiança.

Já o coletor temporário precisa saber manejar outro conjunto de habilidades e geralmente não passa de engrenagem da máquina sem sequer ter consciência do papel que está desempenhando.

Você pega uma pessoa para ser coletora por causa de sua capacidade e/ou proximidade.

A capacidade inclui talento e habilidade para suprir suas necessidades investigativas. A proximidade reflete conexões, julgamentos e emoções relacionadas a elas. Por exemplo, você pode ter rancor de seu chefe. Você tem acesso a ele - proximidade - e isso tem valor para mim porque seu chefe é meu rival.

Quando era interrogador do exército com habilidades na língua árabe, fui designado a uma unidade das Forças Especiais na Operação Tempestade no Deserto imediatamente após o desfecho da guerra, quando havia uma tonelada de gente malvada e literalmente milhares de armas circulavam pela cidade. Vivíamos em um bairro no Kuwait perto do departamento de polícia e trabalhávamos com o exército kuaitiano. Na verdade, isso fez de mim um homem da contra inteligência, o que significava que eu fazia parte do esforço para evitar que

forças hostis tomassem o poder. Devido ao meu treinamento de inteligência, enxergava um informante em potencial em qualquer pessoa.

As crianças costumavam se aproximar e juntar-se a nós em nossas caminhadas matinais pelo bairro. Eu achava divertido, porque eles falavam árabe, que eu conhecia, então nós trocávamos gracejos. De fato, eles me ajudaram a melhorar meu árabe para um nível razoável de conversação. Uma manhã, eu estava do lado de fora da delegacia de polícia distribuindo balas às crianças. Elas amavam, pois fazia tempo que não comiam doces. Na verdade, muitas delas estavam sem uma refeição decente há um bom tempo, então nós dividíamos nossas marmitas com elas.

Eu carregava um rifle embaixo do meu casaco. Uma das crianças encostou nele e eu disse: “Não mexa. Isso é perigoso”. Minha preocupação era que ele pegasse a arma e acabasse ferindo a ele ou a mim.

Outra criança se intrometeu na conversa: “O pai dele tem muitas armas!”.

Dei àquela criança uma bala a mais. Parte de nosso trabalho era desarmar a cidade de modo que visitamos o pai do menino e recolhemos suas armas.

No dia seguinte outro garoto disse: “O pai daquele ali também tem armas”.

Nós suspeitamos, mas seguimos a dica e estava certo: o menino podia estar atrás de mais balas, mas ele também estava certo sobre as armas.

Compreendemos que aquelas pessoas desejavam ter armas, pois acabavam de ser invadidos, porém nosso trabalho como líderes da força tarefa dos 34 países das Nações Unidas era desarmar todos aqueles que não faziam parte da força de coalizão.

Apoio. Oficiais clandestinos classificam os camaradas do apoio como trunfo. Qualquer pessoa que esteja vivendo vida dupla precisa de apoio se aqueles a sua volta estão cientes de sua dupla identidade. Eles tentam manter laços fáceis de romperem ou tentam cortá-los. Pessoas assim fornecem informações sobre onde fazer uma entrega secreta ou onde plantar uma escuta.

Seu pessoal de apoio pode ser bem mais aberto e confiável. Na verdade, meus amigos são dessa equipe, dão conselhos, opiniões sinceras e uma visão geral do terreno à minha volta. Os camaradas de apoio menos perspicazes são aqueles

molengas fáceis de convencer que façam coisas para você.

Outra maneira de jogar com as pessoas em sua rede de contatos de maneira negativa é chamado, no ramo da espionagem, de recrutamento falsa-bandeira.

Barbara estava apaixonada pelo CEO bonitão da empresa. Ela esperava algum dia poder contribuir com algo que atraísse sua atenção dando a ela acesso direto a ele. Na sala do cafezinho acabou se tornando uma piadinha comum que Barbara correria nua pelos corredores se soubesse que o CEO pudesse gostar. João ficou sabendo disso. Ele precisava de alguém com as habilidades de Barbara para um projeto especial. No entanto, a única maneira de conseguir que fizesse parte da equipe era se ela própria se candidatasse ao trabalho temporário.

O líder de João era um membro da diretoria que queria derrubar o tal CEO e o projeto especial era uma estratégia política para expor seu calcanhar de Aquiles. Porém, quando João se aproximou de Barbara para pedir sua ajuda ele inventou uma história convincente sobre a extrema necessidade do CEO de obter sucesso no projeto. Caso contrário, sua visão estratégica seria investigada. Agindo de boa-fé ela aderiu ao projeto com toda sua criatividade e talento.

Uma vez embrenhada no projeto, Barbara descobriu uma agenda secreta, mas se desistisse provavelmente seria demitida. Ela estava impedida de seguir adiante. Esta é a essência do recrutamento falsa-bandeira: uma pessoa finge representar a causa que a outra defende, mas na verdade ela está fazendo o recrutamento para o lado oposto. Este tipo de esquema ardiloso é altamente perigoso para todos os envolvidos e deve ser encarado assim.

Exterminadores. Você pode até pensar nessas pessoas como uma variável do guardião ou da equipe de apoio, mas elas têm um propósito único e diferenciado. Os exterminadores o ajudam a terminar outras relações normalmente de forma direta e fácil. Eles podem ser membros temporários da sua rede de contatos recrutados especificamente para eliminar outra pessoa. Ou então uma pessoa que você sabe que dará a informação necessária para que alguém se retire do grupo à força. Há inúmeras variações.

Sou amigo de pessoas que se odeiam. Para evitar conflitos nunca as convidei para a mesma festa. Este tipo de gestão de relacionamento é comum. Considere que você pode deliberadamente convidar para sua festa alguém que é desafeto

de outro convidado. Você pode terminar o relacionamento com uma delas - ou com as duas - só de colocá-las juntas no mesmo espaço. Você pode fazer isso caso considere seu relacionamento com elas de caráter temporário. Você arma um esquema que permite se livrar das duas de uma só vez.

Os meninos no Kuwait que negociavam armas por doces eram os alvos por conta da proximidade.

Pense na função que cada pessoa desempenha. São conselheiros de confiança, mentores, confidentes ou conhecidos casuais que você encontrou tantas vezes que sente que estão ligados? Coloque todas as pessoas de seu mundo no modelo atômico 3D. Quem está orbitando perto de você e quem não deveria estar lá?

Assim que sua missão estiver clara, de modo que você saiba que tipo de pessoas precisa para cada lugar em sua rede de contatos, seus esforços para recrutar conexões duradouras serão contínuos. Pode ser que você não saiba especificamente qual pessoa procura, mas saberá o tipo da pessoa e se preparará para encontrá-la.

Quando se trabalha com inteligência, produzimos uma tonelada de material que é arquivado e que algum dia poderá ser útil. No começo do capítulo citei o coronel polonês Ryszard Kuklinski. Em 1971, quando se voluntariou a auxiliar os Estados Unidos, a CIA já possuía um arquivo a seu respeito. Em 1967, ele foi enviado ao Vietnã em missão de paz e teve um encontro encorajador com um agente da inteligência norte-americana que documentou a troca de informações e enviou suas anotações para Langley. Mais tarde, quando Kuklinski se voluntariou, a CIA possuía seu histórico.

O espião esperto possui recursos confidenciais reunidos e organizados como o arquivo Kuklinski, além do manejo de assuntos relevantes que estão amplamente disponíveis. Quando o potencial “sr. Pessoa Certa” cruzar a porta, tudo que se tem a fazer é acessá-lo para dar o primeiro passo para estabelecer contato.

O que exatamente você sabe sobre seu “amigo” Joe, que trabalha no café - sempre agitado pela cafeína e ouvindo a conversa de todos ao celular e sempre pronto para cumprimentá-lo com um sorriso agitado e cheio de energia?



Técnicas de eliciação

No *Studies in intelligence*, o “jornal dos profissionais da inteligência norte-americana”, há muitos artigos sobre como recrutar. Certa vez, o jornal publicou vários artigos com classificações cujo acesso somente é permitido a oficiais secretos. Um deles é o artigo de George Bull sobre técnicas de eliciação publicadas na edição do outono de 1970.

Bull estava servindo na Alemanha Ocidental quando documentou o processo de eliciação para recrutamento de seus companheiros no serviço secreto. Ele se ateve a problemas práticos que enfrentavam ao recrutar inteligência humana, ou Humint. Os cinco maiores problemas abordados foram:

1. Encontrar uma razão para falar com a fonte.
2. Localização da fonte.
3. Identificar com certeza a pessoa como sendo aquela que você precisa.
4. Manter cobertura durante o encontro.
5. Manter a fonte centrada no assunto que você quer discutir.

Usando essas histórias reais ele falou sobre como aplicar com sucesso as técnicas de eliciação.

Acertando o alvo. Depois de identificar quem pertence a sua rede de contatos considere as estratégias para solucionar problemas práticos em sua ação de recrutamento. Use as estratégias a seguir, algumas abordadas por Bull e outras minhas. Vamos à resolução dos cinco problemas:

1. Encontre uma razão para falar com a fonte

Em outras palavras: por que ele iria querer falar comigo? A resposta: porque eu quero que ele fale comigo. Veja as estratégias que usei para criar uma oportunidade de conexão.

Os répteis da oportunidade esperam deitados. Quando um inimigo é capturado sob custódia, um soldado de apoio fica responsável pelas necessidades básicas dos prisioneiros. Isto significa que na hora de conduzir o indivíduo para o campo de prisioneiros, um soldado se aproximará dele com uma lista para registrar o número do sapato, da roupa e assim por diante. Geralmente o prisioneiro não fala inglês e os únicos

intérpretes presentes são os interrogadores. Tais interrogadores apoiam a equipe, interpretando.

Quando lidamos com combatentes inimigos na primeira Guerra do Golfo, como membros da inteligência militar, teríamos sido idiotas se fizéssemos perguntas literais, pois nosso trabalho principal era recrutar inteligência e não ficar perguntando em árabe: “Qual o número do seu sapato?” Mas, ao dizer algo do tipo: “Este cara cuidará de suas roupas e alimentação, então ele precisa saber algumas coisas para poder ajudá-lo”; estávamos preparando o terreno para começar a investigação. Poderia começar mais ou menos assim: “Em primeiro lugar, a que unidade você pertence?”.

O prisioneiro não vê o soldado do apoio como uma ameaça e como o interrogador está auxiliando também não é visto como ameaçador. No percurso para conseguir os dados que o soldado de apoio necessita o interrogador suga as informações do prisioneiro. Na condição de pessoa designada a investigar, vejo o prisioneiro se encaixando na minha rede de contatos temporários porque é provável que eu extraia dele algumas peças do quebra-cabeça relacionadas à missão. Posso nunca mais ver a pessoa novamente, ou talvez eu seja a pessoa que irá interrogá-lo durante meses. É meu dever compreender de que forma a interação futura se dará considerando este primeiro intercâmbio e em que lugar ele se encaixará na minha rede de contatos permanentes.

O essencial é não deixar o soldado de apoio desconfiar do que está acontecendo para que ele não transpareça isso ao prisioneiro. Possivelmente eles poderiam pensar que nós éramos sanguessugas, e sem querer deixariam vaziar esse pensamento ao prisioneiro por meio de atitudes ou linguagem corporal.

Nos negócios, isso equivale a encontrar um motivo para que a pessoa precise falar com você e então modificar as técnicas para criar uma ligação. É simplesmente aplicar um pouco de premeditação para conquistar um público.

Às vezes é preciso ser criativo para decidir quem pode ter determinada informação; elas não aparecem do nada, como o combatente inimigo.

Seja um vampiro: crie sua própria oportunidade. Quando tudo estava entrando em colapso na Bósnia, em 1996, auxiliei as forças armadas a realocar civis nos Estados Unidos. Uma das habilidades com que contribuí foi minha experiência em me relacionar e compreender pessoas com as quais eu não tinha

nenhuma língua em comum. Os soldados ficavam gratos, pois minha habilidade facilitava suas vidas quando os ônibus cheios de bósnios chegavam ao Forte Dix, mas eles ainda não queriam confiar em mim porque eu era do serviço de inteligência e os soldados normalmente desconfiavam de quem ocupava cargos no serviço secreto. Presumiam que os objetivos deles se tornariam secundários ao nosso desejo de invadir a operação pelo mero propósito de extrair informação. Por conta disso, eles se referiam a nós como vampiros. Assim que descobriam que eu era uma pessoa da inteligência que servia as unidades das Forças Especiais, entretanto, passavam a confiar em minha fidelidade à sua missão.

Contávamos com um número muito limitado de intérpretes para as línguas faladas pelas pessoas da Bósnia, mas um número abundante de pessoas que conheciam outras línguas no local. Propus afixar cartazes grandes em diferentes línguas com as seguintes frases: “Se você fala espanhol, pegue um cartão azul”; “Se você fala francês, pegue um cartão verde”, e assim por diante, para que as pessoas que falavam tais línguas pudessem se comunicar com as outras utilizando sua segunda língua. Isso não apenas possibilitou aos refugiados encontrarem ajuda como também permitiu compreender quem estava naquele lugar para estabelecer uma rede de contatos, pois tinham uma língua em comum. Assim, podíamos perguntar coisas do tipo: “Falando nisso, como um refugiado da Bósnia aprendeu a falar mandarim?”.

Os soldados não foram os únicos a apreciar este esquema. Outros oficiais do governo integrantes da equipe também teriam gostado dela, se tivessem visto para além do meu antigo cargo. Quando fui apresentado ao oficial do governo como interrogador, me mandaram de volta à minha sala tachando-me de vampiro.

Em uma situação análoga, você cria sua própria oportunidade para procurar por pontos de diferença que destaque a pessoa em relação aos demais bem como quais diferenças em relação ao que é esperado para o grupo. Você cria um elo artificial quando encontra algo que pode ter em comum com aquela pessoa, mesmo que seus próprios colegas achem estranho. Essas diferenças podem ser altamente elaboradas e mesmo assim parecerem muito naturais.

2. Localizar a fonte

Quando um espião deseja algo específico em sua rede de

contatos, se cercará de trunfos de maneira esférica. Ele colocará a pessoa que precisa em todas as posições: em cima, abaixo e em todo seu redor para conseguir um retrato completo do indivíduo. Em certos casos ele até mesmo estabelecerá uma relação indesejada com assassinos se estas pessoas tiverem acesso a uma visão de seu alvo que possa completar sua compreensão sobre o sujeito da investigação. Pense nesses assassinos como peões no tabuleiro de xadrez 3D. Depois o espião introduz a fonte em sua rede de contato.

Se você obtiver informação suficiente sobre os fatos que rodeiam uma pessoa poderá ter um retrato relativamente bom de quem está observando sem ter um conhecimento direto sobre ela. O efeito é parecido com os modelos em 3D criados pela Pin Art, feitos com muitos pinos. Se alguém pressioná-lo com as mãos e entregar-lhe o modelo, você terá uma boa visualização da mão da pessoa sem nunca tê-la visto. Por exemplo, você nota que apenas ao falar com pessoas que conhecem seu alvo elas se retraem ou franzem a testa quando pronunciam o nome do sujeito. Isso é tão bom quanto um outdoor anunciando que ele lhe dará uma grande dor de cabeça. Ao contrário, se pessoas com quem lidar tiverem coisas agradáveis a dizer a respeito dele, então provavelmente você não terá tanto aborrecimento. Em ambos os casos, você está tentando obter um retrato colorido para saber se aquele é ou não o cara que precisa.

3. Identificar com certeza a pessoa como sendo aquela que você precisa

Para determinar o valor e o conhecimento da pessoa bata um papo casual. Isto não é complicado, basta jogar a isca e esperar. A técnica descrita a seguir poderá ajudar, mesmo que você seja meio tímido.

Cinco perguntas para encontrar afinidade. Considere esta técnica uma preparação para a utilização das técnicas de eliciação. É uma maneira de centrar a conversa e ensino isso em praticamente todas as minhas apresentações. Acredito que seja bastante útil para pessoas que não conseguem entrar em contato com o outro naturalmente. Minha técnica das cinco perguntas tende a facilitar a aproximação de pessoas com mais naturalidade do que algo do tipo “a regra dos três passos”.

No início de minha carreira como consultor, me deparei com esta regra em uma empresa. Ao longo dos anos ouvi diversas

variações a respeito de suas implicações. Para algumas empresas o significado da regra é o seguinte: nenhuma pessoa a três passos de distância de você ouvirá sobre sua empresa nem sobre seus produtos ou serviços. Em um clube de strippers, você não se aproximará mais do que três passos da dançarina, caso contrário o leão de chácara atirárá você porta afora. Nesta empresa isso significava que um funcionário que estivesse a três passos do outro jamais poderia ficar sem saber nada a seu respeito. O objetivo era fazer as pessoas se relacionarem, mas a implantação foi desafiadora para algumas pessoas, pois estava acima das suas habilidades.

Os interrogadores utilizam uma versão da chamada técnica das cinco perguntas. Não só eles, mas também os bons jornalistas, entrevistadores e qualquer um que precise estabelecer relações de maneira eficiente. O objetivo: pegue qualquer assunto e em apenas cinco perguntas transforme-o em algo que você conheça bem. Se conhece uma pessoa que é mais esperta do que você em um determinado assunto e deseja ser visto como tão inteligente ou valioso quanto ela, precisa ter o assunto em mãos e redirecionar a conversa para algo que você conheça.

Veja um exemplo de como isso aconteceu em um exercício com um funcionário da Trane.

Meu trabalho na empresa Trane teve início com as equipes operacionais, cujos cérebros apresentam predominância da substância cinzenta. Eles demonstram habilidades primeiro no conhecimento sobre instalação, manutenção e reparação. Certa aluna era sem dúvida uma das pessoas mais brilhantes da empresa. Quando ela precisou fazer uma encenação, ficou claro o quanto era difícil para esta moça seguir a regra dos três passos. Descreverei o que aconteceu:

- Oi, sou o Greg.
- Oi, sou a Jane. Você trabalha com o quê? (**Pergunta 1**)
- Sou bioquímico.

No caso dela, a conversa parou por ali. Jane estava no ramo de ar-condicionado desde os 19 anos de idade. Ela foi subindo nos rankings operacionais e poderia ir muito mais longe se simplesmente dominasse as técnicas para estabelecer contatos. Ela descobriu como poderia melhorar isso em um curto espaço de tempo. Disse-lhe que a pergunta seguinte poderia ser:

- O que faz um bioquímico? (**Pergunta 2**)
- Trabalho em uma indústria farmacêutica e faço pesquisa.
- Parece interessante. Sempre fui fascinado pelas salas esterilizadas em que seus colegas trabalham. Como se

esteriliza o ambiente? **(Pergunta 3)**

- É a combinação de uma série de fatores, mas tudo começa com o controle da temperatura.
- Mas é claro. É preciso ter a temperatura adequada e filtros para evitar a poeira, não é mesmo? **(Pergunta 4)**
- Sem dúvida.
- Sou especialista de equipamentos da empresa Trane e nós fazemos a configuração desses itens que você precisa. Você pode me dizer de que forma percebe suas necessidades nesta área? **(Pergunta 5)**

De uma hora para outra a conversa não é mais sobre a profissão de bioquímico e sim sobre ar-condicionado, e esta é a praia dela. Ela tem a chance de agregar valor ao conhecimento dele e os dois têm um assunto em comum para conversarem a respeito de algo importante para ambos.

A manobra dá a ela a confiança que precisa para tratar de outros assuntos. Após esta troca inicial, que contém algo de substancial, eles podem falar naturalmente sobre família, esporte ou qualquer outro assunto que surgir. Se ela tivesse começado com uma pergunta sobre a família, poderia parecer intromissão como: “Oi, sou a Jane. Você tem filhos?”.

Às vezes é mais fácil acelerar o processo se você apurar sua escuta. Quando Maryann estava discutindo sobre linguagem corporal no Museu Internacional de Espionagem uma mulher comentou que seu treinamento em linguagem corporal advinha de suas aulas para aprender a cantar ópera. Maryann nem mesmo precisou demonstrar qualquer tipo de especialização em linguagem corporal para criar uma conexão com ela. Ela simplesmente falou: “Você deve ter algumas dicas de como relaxar para cantar. Seus mecanismos vocais precisam estar abertos não importa quanta pressão você estiver sofrendo. Você poderia, por gentileza, mostrar a todos como se faz?” Então a cantora ensinou aos participantes de que modo ela relaxava apesar de seu pânico de palco.

Normalmente é preciso duas ou três perguntas para se encontrar um assunto de interesse comum e qualquer pessoa pode aprender a fazer isso em no máximo cinco perguntas. Encontrei algo em comum com Charles Manson empregando esta técnica. Ela não leva em conta o julgamento, mesmo que você esteja julgando a pessoa. As pessoas sentirão como se você estivesse se aproximando delas sem julgá-las, não importa o que tenham feito.

Os investigadores de polícia fazem isso, o pessoal do serviço de inteligência e os interrogadores também e você achará

muito útil conforme for construindo sua rede de contatos.

Com a descoberta da afinidade e com o novo membro de sua rede de contato devidamente enquadrado, você ganha condição de começar a usar seu trunfo. Às vezes há uma razão para utilizar a pessoa como um trunfo temporário. Por exemplo, talvez você queira extrair informação sem que ela saiba que é uma fonte.

4. Manter a cobertura durante o encontro.

Um de seus agentes duplos, ou seja, alguém que está do seu lado e que os outros acham que está do lado deles pode orbitar uma região que coincida com seu problema no departamento financeiro. É provável que não seja muito seu amigo e não esteja sequer na periferia de sua rede de contatos. Ele não passa de um conhecido e você não se sente seguro para confiar nele. Por esse motivo, talvez você queira saber mais informação a seu respeito, sem que a pessoa em questão tome conhecimento disso.

- Converse sobre trivialidades até que você consiga estabelecer uma linha de base sólida.
- Quando notar que a conversa está fluindo bem, fale sobre algo familiar à informação que você deseja obter, direcionando para a informação específica desejada.
- Quando conseguir o que deseja não corte o assunto, converse um pouco mais a respeito para então retornar às informações gerais novamente até que um ou ambos decidam que é hora de encerrar a conversa.

Dirija a conversa usando pelo menos uma das estratégias a seguir:

- Encontre algo para oferecer em troca, ou seja, ofereça algo como informação ou dinheiro em troca daquilo que você deseja: você está negociando, mas pode ser que não se trate de uma negociação um a um. Você pode enfeitar sua informação tornando-a atraente para que pareça especial e oferecê-la em troca da informação que poderá lhe ser útil.
- Demonstre respeito - uma pessoa que se sente superior a você tende a liberar pouca informação para reforçar seu valor. Você pode fazer ela sentir que está claro que ela sabe mais. Talvez você a convença de que não faz a menor ideia do que ela está falando para que possa explicar mais detalhadamente.

- Critique sutilmente alguma coisa, especialmente sob um aspecto que demonstre ignorância – isso faz a pessoa querer esclarecer a questão rapidamente. Você apela para a emoção e não para a razão.
- Banque o especialista – pegue a informação que você já tem e demonstre que possui uma clara compreensão da questão deixando de fora; o detalhe X que realmente desconhece. Durante a conversa, a fonte presume que você sabe de tudo e quando a conversa acabar você certamente saberá.

Enfrente a elicitación. O que acontece quando você inadvertidamente se torna fonte? Você é capaz de reconhecer as técnicas. Poderia dar minha própria versão do que você precisa procurar e como lidar com a situação, mas ao invés disso irei fazer jus aos impostos que pago (e aos seus também) e obter a resposta do Departamento de Segurança Interna dos Estados Unidos. Ela está disponível gratuitamente on-line.



O que fazer

Se você perceber que está caindo em uma conversa que o deixa desconfortável, tenha estes pontos em mente:

- Você não é obrigado a contar nenhuma informação que eles não estão autorizados a ouvir. Isso inclui informações pessoais suas ou de seus colegas de trabalho.
- Você pode simplesmente ignorar qualquer pergunta que considere imprópria e mudar de assunto.
- Você pode desviar a pergunta fazendo outra.
- Você pode dar uma resposta honesta, mas vaga.
- Você pode dizer que simplesmente não sabe.
- Se todas as alternativas anteriores falharem, você pode afirmar que precisa esclarecer a discussão com seu departamento de segurança.

No seu caso você pode apenas se levantar e sair andando ou cuspir sua bebida – qualquer coisa para mudar de assunto.

5. Manter a fonte centrada no assunto que você quer discutir

Quando se tenta extrair informações sem deixar claro o que exatamente se quer é preciso demarcar a conversa. As técnicas de elicitação combinadas a duas outras o ajudarão a manter a fonte não confiável no foco sem que ela saiba que você a está sondando. Você quer que ela lhe passe a informação sem saber qual seu principal interesse.

- Seja um ouvinte engajado. Você pode levantar um assunto e demonstrar-se bastante interessado no que a pessoa está falando por meio da sua linguagem corporal. Enquanto você fica praticamente calado seu corpo participa da conversa com os movimentos de sua cabeça e com sorrisos.
- Faça a pessoa falar. Ensina-se aos vendedores que as pessoas gostam, antes de tudo, do som de seu próprio nome. Não é bem assim. Elas amam mesmo é o som de sua própria voz. Levante um assunto que a pessoa se interessa e solte o freio.
- Quando uma amiga minha trabalhava em um museu infantil, precisou de US\$ 25 mil para um programa educativo para crianças que ficavam em casa sozinhas depois da escola. Ela marcou uma entrevista com o executivo-sênior de uma agência de publicidade. Acreditava que a doação poderia ter uma repercussão positiva e, mais do que isso, havia escolhido o alvo, um executivo conhecido por sua sensibilidade em relação a crianças necessitadas. Ela iniciou a entrevista perguntando qual era o outro programa de assistência à criança que ele apoiava. Por aproximadamente uma hora ela quase não disse uma palavra – mas saiu com US\$ 25 mil no bolso.

A esta altura, graças a uma combinação de ideias do Sr. Bull e minhas, você já deve ter escolhido o alvo em sua rede de contatos ou ter explorado seu agente duplo. E agora?



Motivação de comportamento

Procure por uma motivação que seja inata à pessoa. O garoto do Kuwait que aproveitou a chance para entregar os pais de seus amigos era um claro revolucionário do tipo AJUDE-ME até onde seus amigos sabiam, mas ele abriu um precedente e seus amigos juntaram-se a ele. Pegue a história dos meninos do

Kuwait e acrescente um pouco de ressentimento ao cenário. Neste caso você poderia ter pessoas que sairiam de seu próprio caminho para expor alguém ou deixar vaziar uma informação. Pode ser que queiram uma recompensa - independente do que venha a ser a "bala" - mas talvez contem o que sabem só por detestar alguma coisa ou alguém e isso os faz querer ajudar a puni-lo. Normalmente quando se vai a um país repleto de pessoas oprimidas, veem-se indivíduos em todos os níveis de poder dispostos a colaborar por conta da ideologia. Eles imploram que o recrutem. Eles se desviam de seus caminhos para encontrar alguém que queira a informação que possuem.

É preciso ter muita cautela com informações deste tipo. No Capítulo 6, Pesquisando como um analista, você verá as orientações sobre como vetar fontes para evitar ser tapeado.

Quando se obtém informação de uma pessoa ressentida é natural que ela espere algum tipo de reação. Algumas pessoas esperarão por muito tempo pela revanche. Outras desejarão a recompensa de imediato e, caso não a consigam, passarão a informação adiante - ou deixarão bem claro que você tem uma arma tóxica em seu poder. É perigoso lidar com pessoas magoadas. Retire-as de sua rede de contatos assim que elas tiverem cumprido seu propósito.

Comece com confiança. Enquanto você tiver uma ligação de confiança com as pessoas em sua rede de contatos - não importa há quanto tempo elas fazem parte dela, 20 dias ou 20 anos - você confia nelas e sabe que estão do seu lado. Pelo fato da confiança ser tão fundamental para o desenvolvimento de sua rede, talvez você queira ter contato com uma pessoa pelo simples fato de gostar dela e não porque ela pode lhe servir de agente secreto ou lhe proteger de um ataque. O interesse profissional é fazer coisas para melhorar a vida da pessoa e ela fará o mesmo por você. Independente do que aconteça. Não há nada de errado nisso, pelo contrário, tudo bem se relacionar com alguém por quem você tenha respeito.

Desperdiçarei uma frase com o óbvio: você precisa que o pessoal de sua linha de frente consiga o que você quer eficientemente. E as pessoas em volta delas facilitarão seu trabalho. Porém, sua rede de contatos também deve incluir pessoas que você normalmente não pensaria ter de aguentar para seu sucesso profissional: aqueles que estão do lado de fora de sua empresa. São pessoas como os conhecidos do Rotary e das irmandades, todos têm uma desejável influência em sua vida. Você pode colocá-los no jogo, mas só deve fazer isso se seu objetivo for consistente com seus valores e interesses.

Mover alguém para a ação

Dois fatores reais motivam a maioria dos seres humanos: o primeiro é o progresso, segundo a classificação das necessidades de Maslow, e o segundo pode ser o amor, o ódio ou a ganância, como a emoção primária para lidar com os problemas.

O fundamento: aceitação e diferenciação. Em 1943, o psicólogo Abraham Maslow postulou que nós nos movemos de acordo com nossas necessidades psicológicas, depois pelas necessidades de segurança, seguido pelas necessidades de pertencer a um grupo, depois da autoestima e finalmente a autorrealização no topo da pirâmide (veja a [Figura 1.2](#) no Capítulo 1). Um nível precisa ser preenchido para que o próximo seja alcançado. A maioria das pessoas passa a vida toda tentando ser aceita e se destacar, ou seja, ficamos entre os níveis três e quatro. É como o peixe que cresce demais em sua lagoa que se muda para uma lagoa maior e cresce ainda mais.

Se você consegue levar alguém junto com você nesta transição, então tem uma vantagem para colocar a pessoa no seu círculo criando uma relação mutuamente proveitosa.

A estratégia de preenchimento. A estratégia de preenchimento está logo a seguir:

- Determine o valor da pessoa. Em alguns casos o valor está bem à vista, em outros, está muito bem escondido. Utilize as técnicas de eliciação para definir.
- Descubra o que impulsiona a pessoa, ou seja, que a motivará a demonstrar seu talento.
- Recompense a pessoa adequadamente para que ela se sinta preenchida.

Pessoas no topo de seu nível têm pouco incentivo para se comprometerem com outra rede de contatos, a menos que você os habilite a chegar até o próximo nível de preenchimento. Muitos soviéticos desertores tinham poder e posição quando optaram por colaborar com os Estados Unidos. Por exemplo, o diplomata soviético Arkady Shevchenko, o desertor do mais alto escalão durante a Guerra Fria, correu um enorme risco ao fugir do país e perdeu a esposa neste processo. Sua ideologia o levou a dar este passo, então ele sem dúvida sentiu-se elevado por meio da deserção. É claro que não viu problema em tirar proveito das regalias e benefícios que seu status lhe dava com

a CIA e o FBI. Quem negociava com ele sabia exatamente como levá-lo para o próximo nível de realização.

Às vezes você encontra uma pessoa que carrega todas as chaves e trabalha em relativa obscuridade assemelhando-se ao chaveiro do filme *The Matrix Reloaded*. O chaveiro é um programa sensível e inteligente que cria atalhos importantes usados pelos programas da Matrix a quem Neo persegue. O objetivo de Neo é recuperar a chave da porta do Arquiteto da Matrix e salvar o mundo humano de Zion.

Em alguns casos o chaveiro é movido para a obscuridade pela forma de operar da empresa. Em outros, ele está bem à vista só que ninguém consegue vê-lo, pois é conhecido por outras habilidades. Quando isso acontece o chaveiro é despachado para uma saleta e fica impedido de ter sua realização pessoal. Você pode escolher simplesmente visitar sua sala para pegar a chave que necessita e deixá-lo trabalhando em paz ou pode abrir uma trilha para o sucesso de ambos.

Ao invés de apenas pegar a chave que ele lhe oferece, você o leva consigo e ensina as pessoas a pensarem nele sob um novo ângulo. Você apresenta um público mais amplo ao conjunto de talentos que ele possui. Isso o movimenta efetivamente para um nível acima na hierarquia e ao estado de diferenciação. Sua ação pode criar uma relação duradoura que lhe permitirá tirar vantagem de seus talentos em outro momento.

Satisfazer suas necessidades, ao mesmo tempo em que satisfaz as dele, pode ser o início de uma simples relação de trabalho, mas é provável que você descubra que trabalhar com as pessoas desta maneira, de forma respeitosa em que um beneficia o outro, estabelece uma relação que vai além de uma mera questão profissional. É possível considerá-la manipulação positiva.

Os fatores da satisfação. Repense na matriz da ação e na posição em que as pessoas se encaixam. Seus estilos de ação estão atrelados a três fatores que criam equilíbrio para que se mantenha a estabilidade: paixão, confiança e esperança.

- **Paixão**

Um cidadão pode viver em relativa obscuridade, se arrastando contentemente se não for apaixonado por nada. Ele pode vagar pelo planeta sem jamais tomar uma atitude. E está feliz só por respirar.

No minuto em que o sujeito se apaixona, isso muda. Você provavelmente já viu e sentiu isso quando a pessoa encontra um novo amor ou *hobby* ou mesmo quando

consegue o emprego que sempre sonhou. A paixão transforma o quadro sem graça em uma pintura colorida engendrada pelo objeto amado.

Este tipo de paixão é positivo. O sentimento de injustiça, quer seja por si próprio ou pelo outro, faz surgir o lado negro da paixão. Esta paixão, alimentada pela raiva e pelo forte desejo de corrigir o que está errado leva a pessoa a agir de acordo com seu próprio estilo ou da forma que você queria que ela parasse de agir.

- **Confiança**

Sempre afirmei que o medo é a droga que mais perturba a mente. Na manhã seguinte aos ataques de 11 de setembro, a maioria dos norte-americanos passou a confiar no governo como não se via há décadas. O medo da incerteza sobre o que estava por vir e como lidaríamos com isso gerou necessidade de confiar em nossos governantes e apoiar de olhos fechados tudo o que precisasse ser feito. Tal tipo de fé no sistema criou uma oportunidade para os legisladores (veja no Capítulo 1 e na visão do governo) consolidarem sua visão de promover o melhor, independente daquilo que acreditavam. Foi então que certa tarde tal confiança inspirada pelo medo acabou. Se você é norte-americano e está pensando: “Esse não era eu!”, então é provável que você fosse um confiante de mão-cheia. O mais provável é que você tenha reprimido este sentimento. Quando pararam de sentir medo a confiança diminuiu consideravelmente e passamos a ouvir rumores sobre linhas grampeadas e outras formas de espionagem doméstica. A maioria das pessoas confia no sistema enquanto é conveniente em menor (no escritório, por exemplo) ou em maior escala (no governo ou na igreja, por exemplo).

O medo é uma grande alavanca que impõe a necessidade da confiança, quer seja de um inimigo tangível, como o terrorismo, quer seja algo mais insidioso como o medo da fome, da miséria e de não ter onde morar. Quando tal confiança é violada ou quando abrimos os olhos e percebemos que algo não é digno dela, perdemos a fé no objeto que confiávamos. Perder a fé em um sistema faz as pessoas parem do positivo para o negativo e a paixão determina a intensidade.

- **Esperança**

“A desilusão é uma espécie de falência – a falência de uma alma que investiu demais em esperança e expectativa”.

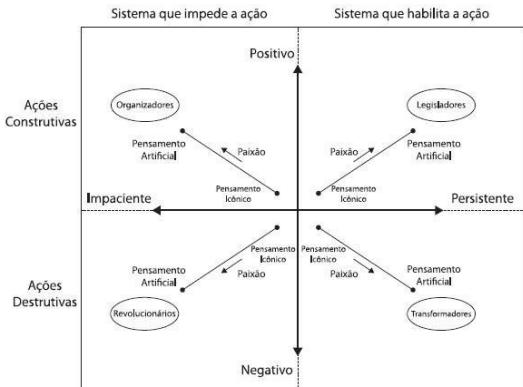
Esperança pode ser um sentimento paciente ou impaciente. Ela está na criança que espera que a mãe lhe traga a surpresa que prometeu na sacola que ela carrega e também está naquele sentimento de esperança do profissional que deseja se tornar um CEO. Ninguém em sã consciência deseja ser um profissional mediano. Todos entram no mercado de trabalho com aspirações e esperanças. Afiamos nossas flechas com nossas melhores habilidades e tentamos superar os obstáculos e transpor barreiras sem perder de vista a esperança.

De repente acordamos e descobrimos que toda esperança investida foi em vão e ficamos desiludidos. O impacto é devastador. Em termos políticos isso gera revolução, já nos negócios gera muito atrito. A esperança é uma estratégia a ser manejada. Ela pode criar expectativas reais com prazos práticos e relacionamentos duradouros e dedicados ou pode provocar atitudes fervorosas. No nível mais simples, é uma criança limpando seu quarto desesperadamente para poder ir lanchar no McDonald's. De maneira mais complexa é uma mãe que volta a estudar depois que os filhos cresceram na esperança não só de ganhar mais dinheiro como também de obter satisfação para evoluir na hierarquia das necessidades de Maslow. Manipular a esperança com sabedoria pode levar multidões à ação. A manipulação inadvertida da esperança de uma pessoa na melhor das hipóteses leva ao caos e a torna refém da situação -real ou figurada; é o que pode acontecer de pior. A perda da esperança faz a pessoa deixar de ser tolerante e se torne impaciente e vice-versa. A intensidade da paixão determina até que ponto isso vai.

Estratégias para influenciar

O passo mais importante é saber em que ponto a pessoa está na hierarquia das necessidades de Maslow (veja a [Figura 3.1](#)). O seu alvo está lutando para ser aceito no grupo? Ou está ocupado demais tentando se diferenciar dele? Lembre-se: isso pode ocorrer em diversos grupos ou redes de contato simultaneamente de modo que você precisa ser um observador astuto de quem é a pessoa e onde ela se encaixa hoje. Ao compreender isso você pode definir como guiar seu estilo de ação. Ao delimitar recompensas e expectativas é possível utilizar ferramentas específicas para afetar um dos três eixos: esperança, confiança e paixão.

FIGURA 3.1 Você pode modificar os estilos de agir de uma pessoa ao manejar confiança, esperança e paixão.



“É o tipo de esperança no que está prestes a acontecer que leva as pessoas à ação ao passo que a esperança em algo distante age como o ópio.”

Eric Hoffer

Administrar o eixo da persistência tem a ver com definir expectativas que são realistas e executáveis dentro de um prazo estabelecido ou surrealistas e muito difíceis de serem compreendidas, levando a pessoa a perder a esperança.

Algumas pessoas veem o todo claramente; elas têm boas ideias sobre como escalar para o nível acima da hierarquia. Isso as torna persistentes. Elas andam por aí sem nunca perder a esperança. Anos atrás tive uma conversa sobre esperança com o então vice-presidente de serviços da empresa Trane. Quando jovem ele havia sido jogador profissional de baseball por um curto período.

Ao encerrar sua carreira esportiva ele quis um emprego na empresa Trane HVAC. Ele foi entrevistado para o cargo de

técnico de serviços, mesmo que esta não fosse a posição que desejava. Quando o gerente daquele departamento perguntou: “O que então você quer fazer?”, ele respondeu: “Quero o seu cargo”. E é isso o que ele faz hoje em dia. Esse tipo de visão ou de esperança envolve estratégia, planejamento e uma boa rede de contatos para dar certo. Hoffer não estava falando do tipo de gratificação imediata, mas ao longo de sua trajetória este homem obteve inúmeros sucessos na direção de seu objetivo final. Cada um deles manteve a chama da esperança acesa. É certo que os outros em sua volta se aproveitaram de sua esperança para alcançar objetivos em curto e longo prazo para si mesmos.

Outros podem ter uma ideia do que querem a longo prazo e ainda assim não compreender que isso é composto de passos que podem ser inerentemente frustrantes. Ao longo do trajeto, mesmo as pessoas brilhantes podem cair na mediocridade. Com seu olhar voltado para alguém assim como alvo, sua opção é desiludi-lo - você retira toda a esperança e a leva à ação - ou lhe dá tarefas finitas que poderão colocá-la na linha e manter a esperança. Esta última faz a pessoa continuar na categoria da disposição de persistência. Mesmo a pessoa mais persistente pulará para o imediatismo, sem dúvida, ao ver a falta de esperança. Este é o grande catalisador.

Administrar os eixos de energia positiva e negativa tem a ver com a administração da confiança.

Uma vez tive um comandante que queria unir sua equipe. Seu núcleo consistia de pessoas das Forças Especiais, de interrogadores e equipe de apoio, a maioria delas na mesma graduação. Devido às constantes disputas ele pediu minha opinião para unificar o grupo. Disse-lhe que precisávamos de um inimigo externo que os tirasse das ações de diferenciação que estavam praticando fervorosamente. Foi exatamente o que fez. Ele próprio se tornou o “inimigo”. Assim como os norte-americanos após os ataques de onze de setembro nos unimos para combater aquele inimigo. O exército dita as regras de forma autoritária, então ele não corria tanto risco quanto você em sua empresa na mesma condição. Ao criar a necessidade de confiarmos uns nos outros ele nos forçou a trabalhar juntos.

Você pode melhorar a confiança por meio de estratégias que não sejam o medo. Ao fazer promessas sucintas, atreladas aos desejos da pessoa segundo Maslow e cumprindo com as promessas rapidamente você gera confiança. Às vezes, tudo o que precisamos é de informação. Pense naquela pessoa que acredita que o governo norte-americano mantém alienígenas escondidos em algum acampamento do exército em Nevada. A

lógica mais simples lhe diria que manter alienígenas vivendo próximo do coração de Las Vegas diferenciaria muito mais nossa cultura do que o fato de chegar à lua. Mas por conta de falhas nas informações, as pessoas completam as lacunas gerando desconfiança e dúvida mesmo nos indivíduos mais normais. Quando abrimos os arquivos secretos e as investigações sobre os relatórios de vidas em outros planetas, recuperamos a confiança dessas pessoas.

Inversamente, demorar para cumprir uma promessa leva à falta de confiança e à crença de que o sistema corrente ou relacionamento não é confiável, precisando ser modificado ou substituído. Quando os relatórios divulgados possuem grandes cortes, os desconfiados começam a ganhar terreno novamente. Somente quando alguém de confiança explica que as partes editadas dizem respeito à forma com que o governo colhe as informações, e não ao que seja o serviço secreto, nós vemos um movimento no sentido de reinserir alguma confiança no relacionamento.

Agora volte-se para eixo da paixão.

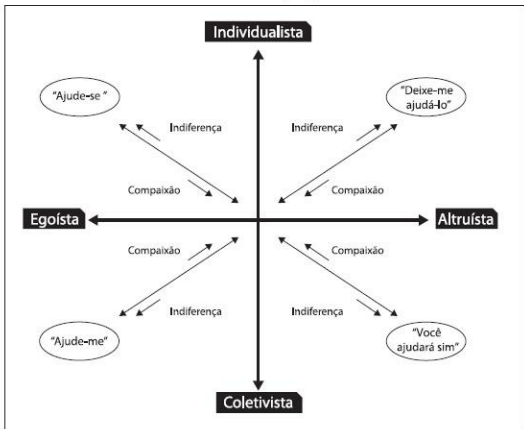
Como interrogadores e espiões sabem muito bem, três emoções guiam a maior parte de nosso comportamento e fazem uma forte paixão vir à tona: o amor, o ódio e a ganância. Uma pessoa pode ser guiada pelo amor ao país, à família, a Deus, ao dinheiro, aos aplausos, aos pandas, à vodca e por aí vai.

O conceito de ganância pode soar estranho, mas pense em combinar isso ao fator persistência e ao seu conhecimento sobre a teoria de Maslow. Se a busca por dinheiro interrompesse a evolução da hierarquia então isso não desperta paixão. Porém, se dinheiro está atrelado aos seus objetivos, então a busca pelo dinheiro levará à paixão. Você poderá guiá-lo ao extremo da matriz.

Utilize a matriz da disposição a seguir para ter uma noção mais clara sobre a maneira como as pessoas se movimentam (veja a [Figura 3.2](#)). Quanto mais perto do centro do eixo x/y maior a necessidade de se trabalhar para influenciar o comportamento. O distanciamento facilita o trabalho porque a ideologia passa a fazer mais parte da jogada; é assim que nasce um fanático.

FIGURA 3.2 Quanto mais próxima do interior a pessoa estiver mais difícil será influenciar seu comportamento.

Matriz da disposição



Ao aprender sobre estes sentimentos você poderá levar uma pessoa ao ponto de se apaixonar ou a fazer algo que ela não faria normalmente, como a jovem que desejava encontrar o CEO e sem saber ajudou a sabotá-lo. Ela é uma pessoa com a visão tão estreitada que ao se deparar com a oportunidade de chamar a atenção de seu amado perde a noção da realidade da situação que estava escondida ao alcance de todos.

O medo impede o cérebro de pensar e não é necessário estar no auge da reação de luta ou fuga para seu lobo frontal perder o controle.

Procure por indícios que demonstram a forma com que o sujeito está amarrado em seu estado de espírito e depois procure por desvios da linha de base conforme for conversando até encontrar o ponto certo. Você pode optar por criar um laço com ele ajudando-o a vencer seu inimigo no processo, aliviando sua tensão e acalmando a reação lutar ou correr. De maneira alternativa você pode enganá-lo com promessas ilusórias do que tem para oferecer. De qualquer maneira, você pode se

aproveitar do estilo da pessoa e de outros detalhes que descobriu, observando a linguagem corporal em busca de sinais de aceitação ou rejeição, e recompense ou puna no decorrer do trajeto.

Leve em conta esses conceitos ao considerar porque uma pessoa pode trabalhar a seu favor e poderá compreender rapidamente como lidar com ela e qual a recompensa necessária.

Dinheiro

Oportunidade

Valores

Ego

Vingança

Interação entre os jogadores

Qual é a função de cada um em sua rede de contatos? Apoio, inteligência, guardião ou exterminador?

Se o seu objetivo a longo prazo é se tornar diretor de operações de toda unidade comercial em sua empresa multibilionária e esta é a única coisa que lhe importa conseguir, então recrutará pessoas para sua rede de contatos que providenciarão informação e influência para que você chegue lá. Por caminhos complementares tais pessoas lhe darão um retrato tridimensional de quem e do quê você precisa para ter sucesso. Você também precisará de pessoas que cuidarão de seus interesses interferindo ou tomando atitudes para evitar que você se dê mal.

A dinâmica se altera drasticamente dependendo da situação.

Maryann teve um chefe que se aproveitava do fato das pessoas gostarem dela para torná-la mensageira de más notícias. A premissa então era a seguinte: se ela aparecesse na porta da sua sala, qual seria a má notícia? Ela essencialmente procurava minimizar a questão: o executor que faz a pessoa se sentir cuidada. Ela podia movimentar as coisas dentro da empresa de um jeito que seu chefe não conseguia, pois o envolvimento dele suscitaria automaticamente medo e ressentimento.

Passei por algo parecido. Enquanto meu chefe tinha a reputação de malvado e ditador, mesmo que eu pudesse ser tão malvado e ditador quanto ele, meu papel era de transmitir más notícias e desarmar a pessoa. Eu era assistente do chefe, então

eles não me viam como uma ameaça, apesar da faca afiada que eu carregava comigo.

Não pressuponha que as pessoas em sua rede de contatos sempre se darão bem umas com as outras; na verdade seu objetivo é que às vezes isso não aconteça mesmo.

Somente quando entender a complexidade de suas redes de contato e dos talentos das pessoas envolvidas você pode começar a pensar como e se elas se encaixam, e no caso de não se encaixarem qual o momento para excluí-las.



CAPÍTULO 4

Entreviste como um interrogador



Triagem



Planejamento e preparação



Estabelecer o controle



Construção da afinidade



Abordagens



Técnicas de questionamentos



Entrevistas comportamental



Finalização

Interrogatórios são encontros planejados em que uma pessoa tenta extrair informações importantes em tempo hábil e a outra ou está cooperando ou está tentando escondê-las. A principal diferença em um interrogatório é que na maioria das vezes o entrevistado não quer que o relacionamento continue.

Compartilharei informações baseadas no imenso número de interrogatórios que conduzi e que apreendem práticas eficientes na condição de entrevistador e de entrevistado em algumas das melhores e das piores entrevistas que já vi.



Relevância para os negócios

Encontre a pessoa certa para substituir o revolucionário que você demitiu após a leitura do Capítulo 1 devido ao fervor em destituir o seu “governo”.

Este capítulo trata basicamente de como conduzir uma entrevista de modo que você compreenda como o candidato à vaga lida com a pressão e qual a intenção por trás da conversa. Trata de como aplicar as estratégias para acessar a disposição e o estilo de agir e definir de que maneira determinada pessoa se encaixa em sua organização.

Além disso, o interrogatório é um tipo de reunião, então necessita de uma estrutura que permita chegar a uma conclusão significativa. Formulei esta estrutura e a venho empregando eficientemente há anos em reuniões de negócios.



Estratégias para a entrevista

Triagem

Selecione a massa de maneira eficiente para encontrar quem você quer.

É comum cada interrogador ter pelo menos dúzias e até mesmo centenas ou milhares de prisioneiros para interrogar. Nem todos possuem informações valiosas e mesmo que tivessem é impossível conversar com todo mundo.

No mundo dos interrogatórios, temos requisitos para coletar informações secretas preparados por analistas que nos dizem o que eles realmente querem saber. Tais requisitos não são listas detalhadas para preencher, pelo contrário, são geralmente categorias de informações que precisamos. Elas são divididas em requisitos prioritários (PIRs) e requisitos informativos (IRs).

Os requisitos prioritários são as informações essenciais que você realmente necessita. Quer seja informação secreta que gera ideias (insights) para dentro da situação local ou informação em nível teatral, trata-se normalmente de fatos e perspectivas que lhe comerão pelas pernas caso você os desconheça.

Em uma entrevista, priorize aquilo que procura. Você quer mesmo ouvir sobre a época em que o candidato foi brilhante ou é mais importante saber sobre sua honestidade ou como ele reage à pressão?

A triagem na inteligência é um processo em que se estabelece um código com base em dois fatores:

1. Qual a probabilidade da pessoa cooperar

- 1 = Não é necessário nenhuma psicologia, apenas pergunte.
- 2 = É necessário jogo psicológico.
- 3 = Deixa para lá.

No ramo da inteligência chamamos isso de *habilidade para cooperar*.

2. Aquilo que a pessoa provavelmente saberá baseada em sua experiência e exposição. Desenvolvemos um código alfabético que reflete o nível de conhecimento da pessoa.

A = Pode fornecer PIRs.

B = Pode fornecer IRs.

C = Não tem valor para a inteligência.

No ramo da inteligência chamamos isso de *habilidade de conhecer*.

Todos os interrogadores desejam entrevistar uma pessoa classificada como 1A, capaz de realizar o trabalho e que seja fácil trabalhar com ela. Isso lhe soa familiar?

Estas são as duas categorias utilizadas pelo serviço de inteligência. Você pode utilizar a mesma abordagem para selecionar todos os candidatos que chegarem até você. E você pode usá-la mais que uma vez durante o processo. Por exemplo, para decidir se a experiência na indústria e o tempo no mesmo emprego são os fatores que mais importam, você pode criar uma série de filtros para selecionar os currículos. Então, depois de passar pelo processo das entrevistas, aplique um novo conjunto de filtros como “combinação de personalidade” com código numérico e “conhecimento” com código alfabético. O fator decisivo é geralmente o volume de candidatos para separar.

Por enquanto, vamos considerar a experiência na indústria e o tempo de serviço e posicioná-los no formato.

Utilize letras para graduar o tempo na indústria:

A = Mais do que cinco anos

B = De um a cinco anos

C = Nenhuma experiência na indústria

Utilize números para graduar o tempo no mesmo emprego:

1 = Mais do que cinco anos em função similar

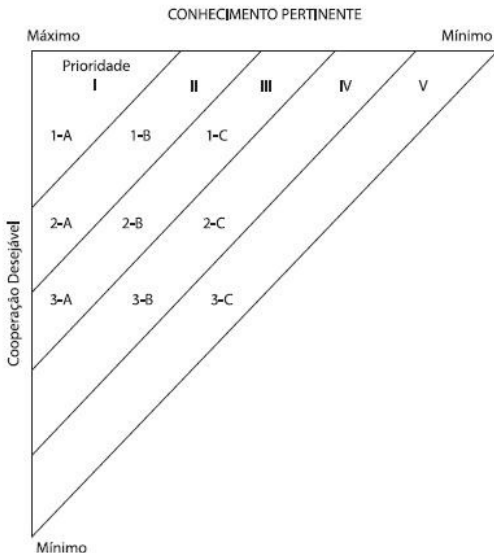
2 = De um a cinco anos em função similar

3 = Nenhuma experiência em posição similar

Os melhores centros de interrogatório compreendem o valor da intuição e dos critérios para a triagem. Você deseja seres humanos com excelentes habilidades para avaliar as fontes. Centros de interrogatórios mais fracos designam os novos funcionários para a triagem porque enxergam o trabalho como algo rudimentar e dependente de checklist. É como se você permitisse que o setor de RH selecionasse currículos sem saber qual vaga deve ser preenchida.

[Figura 1.4](#) Onde você se encaixa no contínuo?

Categorias de triagem por prioridades do interrogatório



Munido dos relatórios de triagem priorize as pessoas para a entrevista. Sabemos que é impossível entrevistar todo mundo então estreitamos o processo utilizando a estratégia exibida na [Figura 1.4](#). Você poderá adaptá-la facilmente para uso próprio modificando os dois fatores-chave. Ao invés de “conhecimento pertinente” e “cooperação esperada”, por exemplo, os fatores podem ser “estilo de ação desejado” e “experiência” ou as categorias que você desejar.

Planejamento e preparação

Após estreitarem o campo do candidato a ser entrevistado, os investigadores começam o planejamento e a preparação examinando exaustivamente o local em que o prisioneiro foi capturado e o que estava acontecendo naquele momento, bem como outras pessoas que foram capturadas em áreas próximas. Leem os relatórios a respeito delas também. Examinam todos os pertences do prisioneiro para construir uma imagem sólida em 3D da pessoa a quem irão se dirigir antes de darem início ao interrogatório. Nos negócios você pode perguntar para outras pessoas do escritório se já trabalharam com o candidato em outra ocasião e fazer uma busca na internet digitando seu nome para ver o que aparece.

Eles também se dirigem aos analistas para solicitar qualquer tipo de informação disponível. Buscam arquivos e procuram por conexões com organizações ou atividades para que possam compreender a rede de contatos do prisioneiro. Para você, isso se aplica na utilização do RH que o auxiliará a se manter dentro da legalidade enquanto investiga todas as conexões disponíveis que lhe permitam obter um retrato do candidato muito antes que ele entre na sala para a entrevista. Ele é blogueiro? Já escreveu algum texto comercial? O segredo aqui é ver o que consegue descobrir dentro dos parâmetros legais.

Faz parte do planejamento e da preparação decidir qual será a estratégia interrogatória e quais pessoas estarão presentes. Caso a presença de outro interrogador, de um guarda ou até mesmo de outro prisioneiro seja necessária, deve-se começar a coordenação desde o princípio. No mundo corporativo isso equivale a decidir que outras pessoas deveriam se envolver e de que maneira isso deve ser feito: entrevista em equipe? Cada envolvido realiza uma entrevista? Ou você usará uma das estratégias prontas do RH ou ainda a estratégia de entrevista livre?

O próximo passo é planejar a estratégia para a abordagem. Isso envolve pensar se há necessidade de utilizar artifícios para conseguir com que a pessoa fale. Seu melhor artifício é o fato da pessoa querer o emprego. Talvez você ainda precise de algumas dessas estratégias enquanto conduz a entrevista, embora, de fato, elas sejam imprescindíveis para determinar a personalidade e a adequação ao perfil. Utilize o que for relevante e natural dadas as circunstâncias. Eles são especificamente valiosos para o redirecionamento da conversa quando a discussão esquentar demais.

Principais abordagens aplicadas aos negócios. Manuais oficiais utilizados por interrogadores listam outras abordagens, mas as abordagens a seguir são as principais e podem ser úteis:

1. Assertividade: uma pergunta direta - "Quantas unidades você vendeu?".
2. Incentivo: oferecer algo que a pessoa queira muito, como um aumento ou uma promoção.
3. Emoção: lançar mão do desejo de proteção e defesa, ou de vingança, para impulsionar - "Se você ficar do meu lado na reunião darei um jeito de seu assistente não ser demitido".
4. Amedronte: aumente o nível de tensão para alcançar o resultado desejado - "Ou você me ajuda neste projeto ou terei de dizer a seu chefe que você fica jogando vídeo game no escritório."
5. Tranquilize: reduza o nível de tensão para obter o resultado desejado - "Sei que você está atrasado com isso, deixe-me ajudá-lo para que você cumpra o prazo".
6. Orgulho e ego (alto ou baixo): cumprimentar ou criticar para manipular o ego da pessoa - "Não posso acreditar que alguém tão esperto como você tenha que se reportar àquele idiota" ou "Como você conseguiu este emprego? Pensei que você ainda estava na faculdade".
7. Futilidade: acue duvidando que nada possa ser feito - "Você deveria me dar esta conta imediatamente porque sabe muito bem que só fez besteira até agora".
8. "Sabemos tudo": utilizar o conhecimento adquirido para dar a impressão que você já está sabendo de tudo e por isso não há motivos para esconder nada.
9. Repetição: perguntar a mesma coisa diversas vezes. Já expliquei o conceito no Capítulo 2 sobre estilos de interrogatório. Uma pergunta repetida não é redundante; é uma paráfrase que permite ao entrevistado praticar a resposta quando desconfia que a pessoa não lhe contou toda a história.
10. Estabelecendo a identidade: fazer a pessoa acreditar que você a conhece. Ela lhe deixará a par de tudo o que você precisa saber de si.
11. Disparada: faça perguntas sem que a pessoa tenha chance de responder, quando ficar nervosa com isso certamente contará alguma coisa. Sua intenção é obter informações que a incriminem ou um segredo, por exemplo.
12. Silêncio: utilize a ausência de diálogo para estabelecer

o controle. Você faz uma pergunta sabendo que a pessoa não quer respondê-la e depois não diz mais nada: “O que exatamente você disse ao cliente para fazer ele nos abandonar?”

Algumas abordagens requerem mais de uma pessoa para funcionar, de modo que as ações devem ser coordenadas. Em uma reunião, você pode adotar a mesma técnica quando precisar comunicar notícias desagradáveis. Uma pessoa provoca o ferimento e a outra presta os primeiros socorros.

Esta é apenas uma das diversas situações em que terá uma necessidade gritante de especificar quem deverá conduzir a reunião. Mesmo que isto não esteja tão óbvio em outras circunstâncias é uma necessidade importante e coerente. Defina quem pode fornecer informações relevantes, responder suas perguntas e ajudá-lo a alcançar seu objetivo.

Este processo acontece à distância e não quando a reunião está tomando forma. Apontar para seu colega no corredor e sugerir que ele deve participar da reunião de desenvolvimento de um novo produto é uma má ideia se o encontro for mesmo uma reunião. Se for apenas um *brainstorming* a coisa muda de figura.

Utilize a descrição de funções que a empresa lhe oferece para saber quem deve ou não receber a convocação para a reunião. Pense nisso como se fosse a montagem de uma peça teatral: alguns atores entram em cena por conta dos personagens que estão representando, enquanto outros ficam de fora por não terem sido escalados para a peça. Dependendo do nível em que você se encontra na empresa, foi o corpo de diretores, algum oficial corporativo ou um supervisor que criou o seu papel e o escalou para que você o representasse. Espera-se que você traga consigo seus talentos e habilidades, porém não se espera que seu personagem passe de soldado a músico.

Nas reuniões os papéis que as pessoas desempenham são:

- Responder perguntas.
- Tomar decisões.
- Solucionar problemas.
- Fornecer suporte funcional (dar assistência ao projeto).

Se você sabe que o Joe Smith pode resolver o problema, não chame o Joe Jones só porque ele trabalha no mesmo departamento. Isso é o mesmo que selecionar um ator só porque ele tem alguma semelhança com o ator que você realmente queria. Mas há uma exceção para isso: se você acha que será minoria ou sofrerá uma emboscada em determinada reunião, talvez queira levar pessoas que fiquem do seu lado só

para encher a sala. Em outras palavras, reúna o rebanho de modo que seu grupo seja maior do que o grupo da oposição.

A pessoa que providencia a assistência funcional pode ser um assistente do chefe que ficará de olho nas reações das pessoas, tomará notas, manterá os itens de ação na linha e fará ele se apresentar para a próxima reunião pontualmente. Mesmo antes de contratar alguém, sua atenção para o tipo de pessoa que você precisa para as reuniões o ajudará no processo da entrevista. Talvez seja preciso sondar a capacidade multitarefa ou olhar determinado estilo de agir bem de perto para que a nova pessoa se encaixe no perfil de ação desejável em sua equipe.

Depois de tanto planejamento, é hora do show.

Estabelecimento de controle

Assim que a fonte entra na sala de interrogatório o interrogador estabelece o controle definindo algumas expectativas. Eles dizem coisas que você jamais deveria dizer: “Sente-se naquela cadeira com seus pés no chão e as mãos sobre as pernas e responda o que lhe for perguntado. Não faça nenhum movimento brusco”. Isto faz parte de um contrato inicial de participação. Você também precisará disso e os componentes encontram-se detalhados nas seções que se seguem.

1. Expectativa de tempo

- Entrevista: a duração é fundamental para criar expectativa e assegurar que tanto entrevistador quanto entrevistado estejam em sintonia. Você pode ir direto para o final da entrevista fazendo perguntas pesadas sem demonstrar interesse na resposta só para ver como a pessoa reage. Sua linha de base se altera? Ela passa a falar mais rápido para que acabe logo?
- Reuniões: Estabeleça a duração no início. Isso evita mal-entendidos e elimina protestos ao debater o assunto.

2. Papéis

- Entrevista: Apresente cada participante ao candidato. Se quiser deixar o entrevistado tenso, não explique como vai ocorrer a interação entre vocês.

- Reuniões: Em outras reuniões os papéis devem ser definidos com clareza. Ninguém quer descobrir que você trouxe um concorrente ou um agente do governo após o término da reunião.

3. Roteiro

- Entrevista: O entrevistado gosta de estrutura. Esclarecer o estilo da entrevista logo no início elimina a insegurança. É bom que o candidato saiba que cada uma das doze pessoas que compõem o júri fará a pergunta que quiser e que a avaliação será cruzada. Apresentando o cenário de antemão é provável que se consiga evitar que o entrevistado entre no estado “lutar ou correr” se esta for sua primeira experiência com esse estilo de entrevista.
- Reuniões: Mostre a pauta da reunião para os participantes e peça a colaboração de todos. Quando eles concordarem com o roteiro, será difícil deixar de discutir algum ponto. Pergunte se existe algo a incluir e se os assuntos estão ordenados corretamente. Se mudarem a ordem ou tentarem retirar um assunto você estará preparado para o que vem a seguir. Se acrescentarem uma questão e tentarem retirar da pauta justamente aquela que lhe interessa, aponte a importância do assunto. Caso o tempo estipulado seja ambicioso demais, entre em acordo a respeito do que será discutido e defina a data da próxima reunião.

Nos interrogatórios, assim que se consegue a atenção do entrevistado, mudamos para um assunto mais amistoso, é assim que se constrói a confiança.

Construção da afinidade

No ramo da interrogação a “afinidade” funciona como uma moldura que facilita a transferência de informações não se tratando apenas do famoso tapinha nas costas.

Independente da característica de seu encontro, uma entrevista ou reunião corriqueira de negócios, você precisa decidir qual estilo de construção de afinidade pretende utilizar. Há dois tipos básicos de afinidade: o rigoroso e o compreensivo. Durante as reuniões você pode conversar sobre

assuntos gerais e colocar em prática algumas artimanhas para estabelecer conexões usando, por exemplo, a estratégia das cinco perguntas. Nas entrevistas, puxe conversa perguntando como a pessoa ficou sabendo do cargo e assim por diante.

Aproveite a oportunidade para definir a linha de base.

A construção de afinidade é o passo mais negligenciado nos negócios norte-americanos e é a chave para definir a linha de base do comportamento.

Abordagens

No ramo da interrogação estabelecemos as abordagens logo após o início da conversa. Elas existem para ajudar a motivar uma fonte hostil de qualquer categoria com exceção da categoria 1. Normalmente você não vai lançar mão de abordagens em uma entrevista, mas talvez precise delas em uma reunião com um cliente irado. Tal abordagem pode ser semelhante àquela que Mel utilizou com a empresa administradora de bens no Capítulo 2, em que o cliente tinha pouca tolerância para uma estratégia que excluía risco. Ao dizer para o cliente: “Não somos tão maduros quanto sua empresa em nossa estratégia de risco”, Mel utilizou a abordagem “orgulho e ego”, discutida anteriormente, aliada a uma dose saudável de condescendência.

Raramente se usa apenas uma abordagem. Várias delas são orquestradas para criar algo que leve a um comportamento. Na verdade, você pode perceber que não existe o time dos bonzinhos e o time dos malvados, o que se tem é uma pessoa colocando medo e a outra tentando acalmar. Veja a lista e faça suas próprias combinações incluindo aquelas que você usaria com a colaboração de um colega. Uso os termos “guarda bom” e “guarda mau” – chamo esta estratégia de “O Ike” em alusão à cena que vi na TV em que Ike Turner estapeia Tina Turner e depois pergunta: “Por que você me fez bater em você?” – O bom interrogatório não envolve violência e sim a manipulação das emoções.

Questionamento

É nesta fase que o interrogador recebe seu título. Ele faz perguntas sucessivas rapidamente, ao mesmo tempo em que reforça a abordagem utilizada e interpreta sua fonte.

Na maioria das reuniões, esta é a fase em que se passa de

um assunto para outro, cumprindo fielmente o roteiro e resolvendo uma questão antes de passar para a seguinte. Ou como os interrogadores preferem dizer, explorar completamente a questão antes de seguir adiante. Se o assunto empacou e você não consegue sair dele, utilize a estratégia das cinco perguntas para mudar de assunto.



Estratégias para entrevistar candidatos a emprego

Entrevistas de emprego tem a função de fazer você descobrir se existe alguém para aprovar na triagem de acordo com as categorias que você elaborou. Com efeito, suas requisições são idênticas aos PIRs. Você precisa de uma pessoa que possa se encaixar neste padrão. Faça perguntas, ouça as respostas e descobrirá a inteligência básica do candidato bem como sua capacidade de elaborar respostas razoáveis, porém isso é tudo.

Entretanto, ao configurar a entrevista de modo que a pessoa seja forçada a responder sob certa pressão, você descobrirá o que realmente precisa saber. Ele é o cara certo para comandar uma equipe difícil? Ela poderá aplicar seu conhecimento e experiência em um ambiente altamente tenso? As estratégias para obter esta informação (grande parte você já possui) são:

1. Habilidade para perguntar como um interrogador.
2. Abordagens.
3. Técnicas de elicitación.
4. Profundo conhecimento do cargo.

Há algumas outras estratégias necessárias para ser um bom interrogador comportamental:

- **Partituras**

Em um interrogatório priorizamos as pistas quentes ou frias. Uma pista quente pode ser explorada de imediato. Se o interrogador estiver perguntando sobre a planta baixa de determinado edifício e a fonte responder: “Não fui lá desde o vazamento, não sou tão corajoso”, então o assunto muda para a pista quente. Mas se disser: “Sim, a última vez em que estive naquele edifício vi o Coronel Jones”. O coronel Jones se torna uma pista fria, ou seja, é algo a respeito do qual o interrogador faz uma anotação para averiguar mais tarde.

- **Minimização**

Fazer as consequências do problema parecerem menores do que realmente são. No ramo da interrogação, poderíamos dizer: — Vamos lá, conte-me o que você fez. Todos nós erramos. Tirar dinheiro do caixa assemelha-se à criança que rouba uma bala. É tudo a mesma coisa.

- Movimento dos olhos

Acho esta estratégia extremamente útil durante a entrevista. O conceito é simples, mas leva tempo para dominá-lo.

Reconhecer o padrão de movimento dos olhos de uma pessoa é parte do processo de definição de linha de base. Ao se lembrar de algo visual, como a quantidade de degraus do Lincoln Memorial, a pessoa arqueia a sobrancelha. Perguntas controladas permitem que você defina se os olhos se mexem para a direita ou para a esquerda quando se trata da memória. Os olhos se movimentam para o lado oposto quando a pessoa está inventando detalhes, mas o movimento ainda está acima da linha da sobrancelha.

As perguntas de linha de base precisam ser apenas visuais e não complicadas, sem envolver múltiplos sentidos: “Como foi o show da Lady Gaga?” Você também precisa fazer uma pergunta que requeira raciocínio. Um bom exemplo é: “Você enfrentou um trânsito terrível hoje. Qual foi o ponto de maior engarrafamento?”

Para delimitar a pista auditiva faça o mesmo com um controle detalhado acerca de algo já dito. Pergunte se a pessoa ouviu o noticiário a caminho do trabalho ou se sabe cantar uma música específica. É muito provável que os olhos se ergam discretamente, mas que se fixem entre a maçã do rosto e a linha da sobrancelha, bem na direção da orelha. Se você quer um exemplo pronto para testar em seus amigos, pergunte a eles qual é a quinta palavra da frase “pôster de lantejoulas brilhantes”. Assim que souber para que lado vai a memória saberá que o outro lado é o da criatividade.

Ninguém movimenta os olhos para um lado quando a memória visual é ativada e para o outro quando a memória auditiva é ativada. Tanto a memória visual quanto a auditiva são guardadas do mesmo lado.

Há apenas duas verdades absolutas quando o assunto é movimento ocular. As pessoas olham para a direita e para baixo quando discutem questões emocionais e para a esquerda e para baixo quando discutem assuntos internos

ou fazem cálculos.

Traga esta estratégia à luz e você estará pronto para entrevistar seus candidatos.

Técnica de entrevista comportamental realçada (behavioral interview technique enhanced - Bite)

O processo estruturado em quatro passos envolve fazer perguntas não tradicionais, procurar por pistas, priorizá-las, fazer perguntas de acompanhamento e repetir o processo. Elaborei esta versão da técnica de entrevista comportamental realçando certos elementos necessários aos negócios para determinar estilo de ação e questões relativas à personalidade. Assim como em qualquer outra entrevista, você precisa ter certeza de que as perguntas não caiam na questão da discriminação. Esta estratégia amplia sua compreensão a respeito da pessoa antes de se concentrar na experiência do candidato.

Estratégias tradicionais podem ser utilizadas para determinar se a pessoa possui a experiência que está procurando. Uma estratégia não exclui a outra, pois também é preciso saber qual é a experiência da pessoa. Você não só pode, como deve, utilizar as duas. O uso da Bite fará a conversa render mais do que um jogo de perguntas e respostas, como em um bom interrogatório. Ela se constrói com base no estilo de interrogatório discutido no Capítulo 2 sobre o polígrafo.

Comece com os PIRs, ou seja, com a motivação principal que está buscando. Em algumas áreas você simplesmente procura por um ser vivo, já que certas habilidades são tão raras que o tipo de personalidade se torna menos importante em casos em que o indivíduo passa o dia inteiro trancado em um laboratório. Aqui o interrogatório tradicional e direto funciona melhor. Quando você deseja obter informações sobre estilo de ação, polêmicas e a possibilidade da pessoa se encaixar bem na equipe, o estilo Bite funciona melhor. Note que estou me referindo especificamente a estilos de ação. Modificar o interrogatório para a disposição (egoísta versus altruísta; individualista versus coletivista) é um talento que você precisará aprimorar; caso contrário poderá se desviar para a ideologia política do candidato – e este não é um assunto a ser discutido em entrevistas de emprego.

Primeiro passo. Faça uma pergunta pouco convencional e

que exija que a pessoa use a inteligência para responder com algum recurso que não seja a memória.

Exemplo: “Como você se define?”.

Você sabe que fez a pergunta certa quando os olhos do candidato se movimentam para baixo e para a esquerda, como se ele estivesse falando com seu interior. Normalmente estas perguntas não tradicionais evocam respostas que utilizam palavras repletas de conotação e lhe dão a chance de explorar a mente do entrevistado.

Segundo passo. Ouça a resposta efetiva para encontrar pistas. Devido à natureza incomum das respostas, a linguagem corporal associada a qualquer parte delas, ou a ênfase dada a certas palavras, também lhe dá grandes dicas sobre o tipo de pessoa que está entrevistando.

Exemplo: O candidato responde: “Corajoso, dedicado, inteligente e diligente.”

Então você repara que ele se atrapalha com a palavra “dedicado” e mexe na unha pela primeira vez. Você também nota empatia na palavra “inteligente” pronunciando-a em um tom diferente e pontuando-a ao apoiar a palma da mão aberta sobre a mesa.

Aqueles que usam frases prontas para se definirem (“sou focado na missão”) talvez ajam assim porque tais frases carregam significado verdadeiro em sua cultura. Então, se a carreira da pessoa é na área de vendas, na cultura profissional do vendedor a frase quer dizer: “Faço o possível para servir meus clientes.” Neste caso, a resposta é boa.

Terceiro passo. Utilize perguntas de acompanhamento enquanto procura entender a pista. Neste caso há duas: dedicado e inteligente. Você pode escolher acompanhar a palavra dedicado, fazendo dela sua pista quente e manter “inteligente” como pista fria ou vice-versa.

Em minha opinião uma resposta como “inteligente” levanta uma bandeira vermelha. A pessoa se enxerga como inteligente comparando-se a um grupo de burros? Se eu puser esta pessoa em meio a outras realmente inteligentes ela vai entrar de cabeça para provar quem é? Ou sua autoconfiança irá por água abaixo? Em outras fases da entrevista, eu tentaria deliberadamente descobrir mais sobre a maneira como ela se enxerga em relação a outras pessoas para poder saber as respostas para as perguntas. Por enquanto vamos deixar isso como pista fria e eleger a palavra “dedicado” como a pista

quente.

Para explorar a pista quente, faço uma pergunta direta.

Exemplo: “O que você quer dizer com dedicado?”.

Outra alternativa é usar uma das técnicas de elicitación como: “Li seu currículo. Você não teria feito todas essas coisas sem dedicação.” E poderia ficar em silêncio após fazer tal comentário. A pessoa provavelmente poderia agradecer e tecer um comentário repleto de pistas.

Quarto passo. Procure pistas. Quer você use uma pergunta direta ou uma técnica de elicitación, a resposta fornecerá linguagem corporal e mais pistas.

Investigue a questão da dedicação confiando no senso comum. O entrevistado se esforçou para dizer a palavra por algum motivo, que talvez seja o mesmo que o leve a perguntar: “Como sua dedicação se concilia com o fato de participar de uma entrevista de emprego na concorrência?”. Ao responder, ele o ajudará a entender suas intenções abrindo outra porta em sua mente.

As perguntas e respostas podem acontecer da seguinte maneira:

P: O que você quer dizer com dedicado?

R: Trabalho diligentemente e dou o melhor de mim.

P: E como isso se encaixa com seu desejo de sair do seu atual emprego?

É assim que se usa a pergunta direta como elicitación. Você atrela uma crítica sutil em forma de pergunta. Ao fazer isso, leva a pessoa a responder a pergunta de maneira a defender sua escolha de palavras. No decorrer da entrevista, o candidato lhe dará não apenas uma resposta, mas também outra oportunidade de ver como lida com tensão e com o conflito direto, se tem raciocínio rápido e outros traços importantes. Você arranjou a situação de modo que a pessoa se encontra em conflito direto com seu empregador potencial e isso é estressante. Se não souber lidar com isso eficientemente você ainda tem o indício do tempo de bagagem da pessoa. Se fizer tudo direitinho poderá ver o desvio da linha de base como resposta à pressão e até onde o candidato aguenta um simples confronto.

A pergunta ambivalente é a seguinte:

P: Como você pode usar a palavra “dedicado” quando está aqui sendo entrevistado por um concorrente?

R: Esta parece ser uma boa oportunidade e não estou tirando nada de minha atual empresa. Este é o meu momento.

Esta é uma resposta sólida e nela você enxerga sua próxima pista: o candidato cruza as mãos quando diz “oportunidade”. Uma barreira é um convite à microentrevista. Você deve aceitar o convite ou mudar de assunto? Talvez você queira saber de imediato porque “oportunidade” tem uma carga emocional para a pessoa. Normalmente este conceito evoca reações positivas, neste caso ela respondeu com um gesto bloqueador.

Para abrir a microentrevista faça perguntas diretas.

P: A oportunidade é o seu combustível? (com plena consciência de que esta pode ser uma pergunta negativa, você observa se a pessoa capta sua intenção. Ela responde rapidamente e sem nenhum movimento ocular, o que indica uma reflexão interior).

R: Sim, na verdade essa para mim é a definição de coragem. Não gosto de ficar estagnado. (O candidato faz um movimento com as mãos pontuando a palavra estagnado).

Agora é a oportunidade de mudar de um interrogatório baseado totalmente no comportamento para as perguntas tradicionais, baseadas na linha “conte-me”: “Conte-me sobre a melhor oportunidade que lhe apareceu”. Você também pode continuar com o estilo Bite. Suponha que você escolheu o último.

Faça uma pergunta por um caminho paralelo que você suspeita irá lhe mostrar a forma de pensar do candidato:

P: O que você mais gosta em seu emprego atual?

R: O trabalho do dia a dia, a pronta assistência que dou aos clientes.

P: E do que você não gosta?

R: Da falta de oportunidade e da estagnação. Estou no mesmo emprego há cinco anos.

A partir deste momento você pode usar a crítica e o questionamento direto novamente para descobrir seu estilo de ação:

P: E o que você fez em relação a isso?

R: Fui fazer entrevistas em outras empresas. Não há mais nada que eu possa fazer por lá. O sistema está quebrado e...

Pronto! Você já tem a resposta de que precisa. Trata-se de um revolucionário. Agora, você precisa decidir se ele se encaixa ou não com suas necessidades. Se a resposta for sim, poderá fazer perguntas tradicionais sobre as habilidades que o candidato possui, os sistemas que conhece e assim por diante. O mais importante é você saber exatamente qual é o seu tipo e ter certa compreensão sobre o que o leva a agir. Se optar por contratá-lo, deve saber que sua impaciência está amarrada ao movimento e que necessita reencontrar a esperança. Você também sabe que precisará introduzir suavemente a confiança em seu sistema desde o princípio. Assim que compreender se ele preenche os demais requisitos poderá tomar uma decisão melhor.

Você pode obter esta informação por meio da entrevista tradicional, mas os passos seriam mais longos e precisaria de muito mais intuição do que na técnica comportamental. Quando você a entrega, está entrevistando da mesma forma que um interrogador.

Preste muita atenção à pessoa. Compreenda com que rapidez ela capta o que, em seu comportamento, está sob avaliação. Isto é um ótimo sinal de inteligência em termos de habilidade interpessoal. Conforme você pressiona, lembre-se de que pode arruinar uma relação se for longe demais. Mas permita-se perguntar aquilo que quer saber, seja por meio de perguntas diretas ou por elicitación usando as técnicas aprendidas no Capítulo 3.



Estratégias de rompimento

Nos interrogatórios, rompimentos temporários ocorrem no momento em que se precisa de uma pausa para, por exemplo, reportar que o inimigo tem um plano de ataque iminente.

Neste caso, a abordagem que está dando certo é reforçada e inventa-se uma razão lógica para sair da sala. Na verdade, utiliza-se reforço positivo para o que funciona, normalmente permitindo apenas o tempo necessário para evitar que a escapada da sala com a informação se pareça a dança da vitória. Aprenda isso.

Encerramentos provisórios ocorrem em uma reunião geralmente quando uma decisão é tomada ou quando um item da pauta é deixado de lado. Se uma decisão foi tomada, você faz uma pausa clara entre um assunto e o seguinte, mas também pode fazer um fechamento e deixar bem clara qual será a lição de casa: “Ótimo! Vamos em frente com o kit de pressão eletrônico. Sally assumirá a responsabilidade de rascunhá-lo. Para a próxima reunião tragam seus comentários prontos para entregar a ela”. Se o item precisa ir para a prateleira anuncie o motivo: “Nós não temos pessoal habilitado para isso, então vamos marcar uma reunião para daqui a três semanas e garantir que as pessoas certas estejam presentes. Quem são elas?”. Você precisa reforçar o lado das pessoas na reunião enquanto atribui tarefas. Cuidado para não estragar as abordagens que funcionaram.

Mecanismos de encerramento

Encerra-se um interrogatório por um dos motivos listados sucintamente no manual de campo:

- A fonte não se dispõe a cooperar durante toda a fase de abordagem.
- Fonte ou interrogador estão incapazes de continuar por questões físicas ou mentais.
- Toda informação pertinente foi obtida.
- A fonte possui muita informação pertinente para ser explorada em uma única sessão de interrogatório.
- A informação que a fonte possui é tão valiosa que se faz necessário sua evacuação imediata para o próximo escalão.
- A presença do interrogador é necessária em outro lugar.
- O interrogador perde o controle do interrogatório e não consegue recuperá-lo.

Esta lista se aplica perfeitamente às reuniões de negócios.

Os interrogadores relembram a fonte do que foi conversado e a necessidade de checar a veracidade das informações. Ele

também relembra que a informação pode ter algumas falhas e a probabilidade da fonte ter de prestar novo depoimento. Se há coisas de que a fonte não consegue se recordar pede-se que a pessoa pense sobre os detalhes em casa.

O mais importante, sem dúvida, é reforçar o que funcionou. O interrogador pode voltar para a pergunta sobre família e revisitar a abordagem. E caso ele tenha prometido à fonte papel e caneta para escrever uma carta à sua família, ele ressalta isso.

Processo para reuniões

Passe pelos processos de fechamento e de tarefa. Antes de apagar a luz da sala você também deve retomar a construção da afinidade. Se a reunião é com um cliente, você pode dizer: “Obrigado por me apresentar suas instalações. Foi ótimo estar aqui para que eu pudesse conhecer outras pessoas de sua equipe”.

E então se uma de suas abordagens lhe deu a dica de que a pessoa não está em posição de tomar a decisão fundamental, leve a questão para uma resolução comum: “Que bom que conseguimos iniciar a conversa sobre a renovação do contrato. Aprecio seu desejo de incrementá-lo, por favor avise-me sobre qualquer outra informação que eu possa oferecer para ajudar no processo”.

No final da reunião você precisa da sensação de ter solucionado a questão e de quais serão os próximos passos. Você não quer que a reunião se encerre porque alguém diz: “Preciso correr!”, enquanto a outra desliga o projetor.

Processo para entrevistas

Independente se você planeja contratar ou não, reforce a abordagem que deu certo para fazer o candidato falar. Diga-lhe que a oportunidade de conhecer a pessoa foi significativa. Deixe que ela saiba dos próximos passos e de que maneira você entrará em contato. Trate-a como uma fonte valiosa para você ou para alguém que esteja precisando no momento ou no futuro.

Como reverter uma reunião ruim

Às vezes a reunião se dispersa por questões externas ou durante sua condução. Mas há um processo para restabelecer a ordem.

Primeiro, há duas razões fundamentais para que uma reunião seja ruim:

1. Você rompe um hábito. Esta é a mentalidade: hoje é quinta e às 15h o comitê dos cliques de papel precisa se reunir. Uma forma de reverter uma reunião ruim é cancelando-a. Conduza a rotina do trabalho acompanhando o horário das trocas de e-mail. Há uma advertência importante a se fazer: você pode ter membros de sua equipe marcando reuniões em seus calendários de modo que ficam impossibilitados de participar de outras reuniões que venham a ser necessárias. Você também pode cancelar uma reunião cujo assunto não tenha tanta importância. Isto não é tão perturbador quanto o fenômeno da insistência de certas pessoas para fazer uma reunião só porque hoje é quinta-feira. E quinta-feira é dia de reunião. Este tipo de gente usa a reunião como um mecanismo de controle de agressividade passiva. Eles convocam reunião porque podem fazer isso.

2. A pessoa que conduz a reunião tem maus hábitos. Tive um chefe que gostava de forçar sua equipe a fazer as coisas só para vê-los se contorcerem nas cadeiras. Ele era contraditório e do contra, gostava de colocar defeito em tudo o que as pessoas diziam. Era nítido que fazia isso para forçar as pessoas a se prepararem melhor, mas a tática logo ficou ultrapassada. Quando as pessoas vinham me perguntar sobre minha agenda e eu tinha uma reunião com este cara, eu dizia: "Hoje o dia não está favorável. E esteja pronto para defender cada palavra sua". Às vezes é uma questão de personalidade e como ele foi recompensado até chegar a este ponto, não há nada que se possa fazer para modificar este comportamento. Você tem duas opções: bater em retirada ou adotar uma postura firme.

No caso de alguém que gosta de atacar, você pode reunir muito mais informações do que a pessoa poderia imaginar e deixá-lo atolado em detalhes. Ou também pode ser sucinto, mas esteja preparado para dar o que ela quer a qualquer momento, melhor dizendo, barrando-a e depois despejando informação excessivamente dentro da mesma reunião. Faça isso algumas vezes e verá que criou um padrão que não reforça o comportamento, veja bem, presumindo que você não perca o emprego por conta disso. Aprendi esta técnica com um cara das Forças Especiais que costumava dizer: "Setenta e um já é lucro". O ponto de referência era a média de corte de diversas

provas. Para ser aprovado era preciso fazer 70 pontos. O significado desta expressão era: não importa quanto a pessoa saiba, pois raramente se expõe todo o conhecimento. Ela nos mostra apenas o que precisa para conseguir passar. Na verdade, se tratavam dos profissionais silenciosos.

Você geralmente pode se esquivar de uma reunião ruim ou reverter o curso da situação se tiver bem claro o que quer que os outros vejam e de que forma eles o olharão quando sair porta afora.

Considere um cenário onde estejam presentes todos os fatores que contribuem para uma reunião horrível: A reunião é para falar com o gerente de tecnologia da informação (TI) a respeito de um projeto que não está indo bem. Ele frequentemente não cumpre prazos de entrega de projetos. Você representa o lado do negócio que controla os gastos e pressiona quando um projeto não está adequado.

A forma como você é visto fora da reunião reflete sua real posição na empresa. A outra parte é como tal posicionamento se relaciona com o gerente de TI na questão pessoal. Você pode ser o chefe, um colega utilizado pelo chefe cumprindo uma função ou estar na mesma linha de igualdade de seu chefe de TI.

A forma com que deseja ser visto depende do que você deseja ser: um mediador entre as partes em conflito, alguém que construirá uma ponte ou que dominará a reunião para colocar pressão. Um lembrete (quero evitar repetir isso muitas vezes neste livro): as três opções requerem habilidade para fazer perguntas, para negociar, construir relações entre outras já mencionadas. Tais técnicas não servirão para nada se usadas isoladamente.

Desde que começou a trabalhar em uma grande fábrica, Walt tinha a mesma posição que meu chefe na organização. Ele não deixava gastar nada além do previsto no orçamento. Tínhamos muito assunto para discutir em praticamente todas as conversas porque ele periodicamente discordava dos pedidos de verbas. Além disso, a culpa dos clientes estarem insatisfeitos era sempre dele, entretanto, por ironia, era o meu lado da casa que normalmente causava os problemas nas entregas que a equipe de Walt tinha de lidar. Era comum as pessoas ligadas a mim não definirem o projeto apropriadamente de modo que ele não possuía as peças que precisava para realizar as instalações. Em resumo, era difícil para o Walt me enxergar como alguém do bem em uma reunião.

Vamos nos distanciar desta situação específica e ver de que maneiras ela poderia ser diferente.

O intérprete. A falta de confiança entre mim e o Walt é típica da briga entre departamentos, um sempre aponta o dedo para o outro.

O departamento X acha que não recebe a informação precisa do departamento A; o departamento A pensa que o departamento X é incompetente. Às vezes ambos estão com a razão. O departamento X acaba sendo incompetente porque não recebe os detalhes necessários para realizar bem o serviço. O problema é que não existe ninguém entre eles traduzindo a questão.

Um papel que algum representante do departamento A poderia assumir é o de intérprete. Interpretar significa decodificar. De um lado da mesa está alguém que adota conceitos e nomenclaturas que possuem outro significado. A função do intérprete é esclarecer, mas precisa fazer isso dentro do foco da conversa. Se o guru da TI fala sobre o novo sistema dos computadores em termos de encantamento e desempenho superior, talvez seja preciso interpretar isso com frases do tipo “facilidade para o usuário” e “vantagem competitiva”.

Fui um bom intérprete da língua árabe e sinto orgulho disso. Obtive destaque porque me esforcei ao máximo para me comunicar, mesmo que ficasse envergonhado. Durante a operação Tempestade no Deserto, precisávamos de ferramentas para montar e consertar objetos. Havia aprendido algumas palavras com o exército para que eu pudesse negociar um pacto, porém não sabia como falar alicate e chave de fenda. Parei de reclamar e decidi que não ficaria incomodado em parecer estúpido e perguntei: “Você tem uma daquelas coisas para colocar no cabo de eletricidade quando você liga para não tomar choque?”. O jovem árabe apertou os olhos e perguntou: “Você quer dizer fita isolante?”. Outros intérpretes do exército tinham muita vergonha de perguntar a mesma coisa, mas consegui a fita. Este é o trabalho do intérprete. O linguista conhece a língua, porém o intérprete se preocupa em usá-la a favor da comunicação.

Na condição de intérprete, meu foco poderia ter sido traduzir as questões de Walt para uma linguagem que meu departamento compreendesse e valorizasse, além de comunicar seus problemas de modo que Walt os enxergasse como prioridades.

Construindo a ponte. “Walt, o projeto está desmoronando. Diga-me: do meu lado o que preciso saber para auxiliar a

superar os problemas?”. Se eu começar a conversa dessa maneira, estou construindo uma ponte entre nós. O rei Salomão dominava este processo perfeitamente; trata-se de ajustar a mira para o sucesso. A maior parte dos conflitos nasce da ideia de que o outro quer algo completamente diferente daquilo que eu quero.

Duas mulheres foram até o rei Salomão afirmando serem mães da mesma criança. Ele deu a elas uma resposta brilhante, decidindo que dividiria a criança ao meio de modo que cada uma ficasse com uma metade. Quando uma das mulheres disse que a outra mulher poderia ficar com a criança, ele soube quem era a mãe verdadeira da criança.

Esta é a aplicação do bom-senso e significa que quando desconfia que alguém está sabotando um projeto é melhor procurar o motivo e descobrir maneiras de alinhar seus sucessos. Se você fizer isso tão habilmente quanto Salomão, não há como sair perdendo.

O carrasco. Torne-se o inimigo, como fez meu antigo comandante que unir a equipe contra ele. Outros só se unirão se for para superar você.

Tanto o ciclo interrogatório quanto o ciclo da reunião são os mesmos, começando com “por que fazer isso?”. Eles continuam combinando no que diz respeito à formação da equipe adequada para integrar a reunião e à preparação para a reunião enquanto se considera todos os aspectos relativos às pessoas, ao local, ao procedimento e à duração. A divergência está no propósito. Em um interrogatório, duas ou mais pessoas estão dentro de um ambiente arranjado com uma pessoa, tentando extrair informações da outra. A entrevista compartilha este propósito com o interrogatório. Uma semelhança fundamental entre os interrogatórios e as reuniões é que assim que a reunião começa alguém assume o comando quer você aponte o líder ou não. E em todos estes encontros por meio de um planejamento eficiente e de sua execução, você estabelece uma forma de conseguir o que deseja com eficácia.



CAPÍTULO 5

Feche um negócio ao estilo do negociador de prisioneiros

Administração da mudança

Assumir o controle

Superar os obstáculos

Interpretar a linguagem corporal na negociação

Você precisa saber de quatro regras:

1. Ninguém negocia direito em posição de inferioridade.

Saiba o que o outro tem a perder. Para isso você precisa estar pronto para a luta quando inicia uma negociação.

2. Nada do que se faz em uma negociação deve se desviar do objetivo principal, ou seja, submeta o alvo a sua vontade. Isso tem tudo a ver com conseguir o que se quer da maneira mais eficiente e eficaz.
3. Você deverá criar um ambiente em que a pessoa ache que tem chance de vencer, mesmo que não tenha. O único motivo que leva alguém a negociar é a crença de que pode ganhar.
4. Às vezes, o motivo ou o prêmio da vitória não está óbvio.

Dependendo da situação, as pessoas podem trocar de um estilo de agir para outro, sem aviso prévio. Sequestradores são revolucionários apaixonados e não importa se forem pensadores artificiais ou icônicos, eles se mudaram para o extremo da tabela por conta dessa paixão. Por uma causa qualquer, grandiosa ou bem pequena: ideológica, pessoal, escolha errada ou simplesmente um aborrecimento que represente a “gota d’água” do tipo “pegaram meu grampeador de novo”. O sequestrador perdeu toda a confiança no sistema, está sem esperança e é guiado pela paixão a fazer jus à apólice de seguro.

O negociador tem uma tarefa: tentar recuperar a confiança da pessoa em algo, a fim de estabelecer um fio de esperança e reduzir o nível de paixão. Geralmente o sequestrador está no estado “lutar ou correr” e simplesmente vê as vítimas como uma barreira removível; outros fazem isso por ideologia, para ilustrar seu ponto de vista sobre o sistema. O negociador tem de desvendar qual a motivação.



Relevância para os negócios

Na maioria das vezes você não lida com sequestradores, nem no sentido figurado nem no sentido literal. Há exceções, quando alguém se dá conta que poderá torná-lo refém com uma decisão e tais exceções são geralmente criadas pelo próprio refém. Todo negócio depende do fechamento de um acordo. Você não quer que a pessoa tenha o seguinte pensamento: “Prefiro levar um tiro do que passar mais dez minutos nesta sala com este cara”, quando o acordo pode ser vital para sua empresa. Você pode fazê-la prisioneira de sua apresentação,

mas ao mesmo tempo também é um prisioneiro, pois a pessoa está retendo a decisão sobre o acordo.

Você também não quer que a pessoa chegue à conclusão de que não tem nada a ganhar ao negociar com você e nada a perder se for embora.

Basicamente, o que se deve fazer em uma negociação é administrar a mudança. Você leva a pessoa a perceber que tudo que está para acontecer pode ser bem diferente do que ela pensava originalmente, porém o resultado será o que ela decidir. Isto reflete seu plano. É o que a pessoa quer e também o que é bom para ela. Você só está lá para fazer as coisas acontecerem.

Você faz isso por meio da diferenciação e da conexão. Você liga uma pessoa a você quando a ajuda a se sentir especial ou solucionar um problema doloroso. Em outras palavras, ela se sente diferente das demais em seu ambiente. Você faz isso ao criar uma nova realidade.



Estratégias de negociação

Os negociadores basicamente pegam uma pessoa que está em um estado altamente revolucionário e a levam em direção oposta. Na verdade, um sequestrador se movimenta dentro da situação, isolando o mundo lá fora, criando um microcosmo para si mesmo e restabelecendo a fé e a esperança naquele mundo artificial. O negociador cria um laço com o sequestrador, capaz de fazê-lo crer no sistema em um nível menor, ou seja, ele aprende a confiar no negociador. Para fazer isso, o negociador precisa das seguintes bases:

- Uma noção geral sobre a natureza do ser humano.
- Compreensão da situação.
- Entender o indivíduo com quem está lidando.
- Audácia para utilizar o que descobriu sobre a pessoa.
- Estratégias para modificar o estilo de agir do sequestrador.

Administração da mudança

Como já mencionei, negociar é, fundamentalmente, mudar a direção, então os passos a seguir podem ser usados por você.

Noção geral acerca da natureza humana. Um negociador normalmente não frequenta um curso para negociadores e aprende a função ao desempenhá-la. Isso não significa que ele se atira em uma situação com reféns e pega o touro pelo chifre sem nunca ter feito isso antes. Depois de muitos anos trabalhando para que a lei seja cumprida ele aprende sobre a psique das pessoas que fazem refém. Se você pedir a vários oficiais de polícia que lhe ensinem as coisas deste livro eles não conseguirão, no entanto são capazes de fazê-las e realmente as fazem. O hábito de lidar com pessoas em qualquer situação os ensinaram a pensar e a lidar com este tipo de gente.

Um analista muito experiente que conheci que esteve no Vietnã e viu inúmeros interrogatórios, costumava falar que os interrogadores são os primos bastardos do prisioneiro. Com isso ele queria dizer que nossa psique estava presa a uma dança, levando-nos a pensar e a agir mais como prisioneiros do que como nossos colegas soldados. O mesmo é verdade com o cumprimento da lei e em muitos ramos de negócios com fornecedores e clientes.

Dê a si mesmo o crédito por aquilo que sabe acerca da natureza humana pertinente a sua área de atuação, como a maneira de pensar de seus clientes. Se você possui um vácuo quanto à psique de seus clientes, preencha-o. Não fique apenas tentando adivinhar. Você também já sabe muito mais sobre motivação humana após ter lido os primeiros capítulos deste livro do que a maioria das pessoas. Mesmo que eu tenha passado décadas me dedicando ao estudo das pessoas, é provável que você tenha adquirido um conhecimento maior sobre o que pensam seus clientes do que eu possa conseguir rapidamente. Seu foco ajustado às necessidades deles criou uma imagem razoavelmente boa sobre a pessoa que precisa do que você tem para vender.

Compreensão da situação. Quando um negociador chega ao local do crime, quer saber tudo que diz respeito à situação. Geralmente, quando ele chega, recebe um relatório da situação entregue pelo oficial ou pelo agente responsável. Ele contém tudo que se sabe, inclusive informações sobre o suspeito, os reféns, as exigências e também os prazos, a planta do lugar, amigos e inimigos presentes e contatos anteriores.

- Jogadores

Antes de iniciar a conversa, o negociador precisa saber se ao

perguntar sobre um assunto específico irá deixar o sequestrador calmo ou agitado. Temas como relacionamento entre as partes envolvidas e como foi a tentativa de contato anterior são abordados na conversa. Se há mais de um sequestrador, o negociador também desejará saber qual deles parece estar no comando, bem como traços de personalidade ou conflitos.

Esta técnica possui aplicações importantíssimas nos negócios. Ao entender quem toma as decisões, tudo o que você precisa fazer é encontrar um caminho para chegar até a pessoa. Você atualmente já está falando com a pessoa certa para a venda ou negociará seu caminho para conseguir um endosso que o levará até quem detém o poder de decisão? Ambos os caminhos são válidos, porém envolvem discussões diferentes.

Você também deve ser cauteloso sobre questões delicadas, descubra quais são elas antes de iniciar a conversa. Na maioria das vezes, esta informação vem de pessoas que estão no local ou de quem teve contato direto com o alvo no passado. Tire vantagem de sua rede de contatos para descobrir mais gente que tenha algum conhecimento sobre o cliente.

- Duração

O tempo de duração é crucial para o negociador por dois motivos principais: a síndrome de Stockholm e a urgência.

1. Síndrome de Stockholm. Quando as pessoas se encontram em situação de extrema pressão elas começam a imitar seu raptor. O refém e o sequestrador logo passam a identificar a polícia como um inimigo comum, como se o comandante do Sere fosse um inimigo comum a toda a equipe; quando isto ocorre a ligação entre eles fica ainda mais estreita. Há um benefício para o negociador quando o sequestrador passa a enxergar seus reféns como pessoas e não como objetos.
2. Urgência. Quanto tempo resta antes do sequestrador tomar alguma atitude? Se ele estabeleceu um prazo ou, mais importante, tem um prazo que lhe foi imposto, é provável que ele tome decisões abruptas.

Os dois fatores também fazem parte da duração de suas negociações. Você conquistou a confiança do cliente a ponto de poder arranjar um atraso ou apressar algo rapidamente? Se sim, então fica mais fácil. Também tenha em mente que a decisão do tempo de duração deve ser uma questão forçada. O cliente pode precisar de uma solução antecipada antes que seja tarde e tal fato definirá sua escolha em como se aproximar dele utilizando suas estratégias de persuasão.

- Amigos e inimigos

Ambos entram na jogada. Faça sua tarefa: o que a concorrência tem que você não tem? Esteja preparado para lidar com estas questões, coloque o holofote sob o elefante da sala. Passe a ideia de que o elefante é imperfeito.

- Compreender o indivíduo

É provável que enquanto estiver a caminho da cena do crime o negociador tenha checado o passado do sequestrador e utilizado todos os recursos disponíveis para obter o máximo de informação possível sobre ele, incluindo buscas no Facebook, MySpace, LinkedIn, Google e todas as outras ferramentas básicas baseadas na internet. Ele está procurando especificamente as alavancas para mover o sequestrador para cima no eixo x e y da matriz da ação.

Tom									
○	Tad								
	●	Helaine							
		○	Alan						
	○		●	Traci					
●				○	John				
		●		○	Ryan				
○	●					Briana			
				○	●	○	Jim		
			○	○			●	Rob	
●					●		○	Christine	
	○				●			○	Todd

○ Atividade suspeita

● Atividade conhecida

A matriz da associação e a matriz das atividades são estratégias utilizadas no serviço de inteligência para ligar pessoas a ações e a outras pessoas que podem ajudá-lo enquanto você procura por recursos que possam fornecer informações. Eu as modifiquei para você usá-la.

Colete informações sobre seu alvo com pesquisa e observação. Se você já acumulou impressões e informações sobre a pessoa em reuniões anteriores, tente se manter objetivo para que seus próprios filtros não distorçam sua interpretação durante a reunião. Um dos maiores erros que as pessoas cometem é comparecer às reuniões completamente focadas em si mesmas. Você não fechará um negócio se concentrar sua atenção naquilo que irá dizer e fazer. O cliente deve ser o centro de sua atenção.

Não é trapaça saber sobre a vida particular da pessoa, é preciso saber o máximo para forjar uma conexão e influenciá-la. Você pode descobrir onde ela mora, se tem filhos e qual clube frequenta. Tudo isso provavelmente se encaixa na categoria das informações básicas, uma vez que você não faz a

menor ideia se serão úteis ou não. Em todo caso, obtenha as informações.

FIGURA 5.2 Matriz das atividades

○ Atividade suspeita ● Atividade conhecida

	Jardimagem	Cozinhar	Caminhada	Poesia	Saltar de paraquedas	Triatlon	Levantamento de peso	Escalada	Tênis	Softball	Boliche	Toastmasters	Clube Kiwanis	Lions Club	Rotary Club
Tom							●						○		
Tad		●							●					●	
Helaine									○						
Alan					●		○					●			●
Traci					○					○					●
John		●				●			○				●		
Ryan							●		●					○	
Briana				●				○							●
Jim									○	●	●		○		
Rob						○			●						
Christine				○						○	●		●		
Todd			●		●				○						
David							○				●				
Charlotte				○				●						●	

Quando o exército me passou a tarefa de interrogar, eu não só lia a ficha da pessoa como também examinava tudo o que tinha sido removido de seus bolsos. Se tivesse tempo, observava sua interação com outras pessoas para ver qual era seu padrão normal de comportamento. Esta prática me deu pistas sobre os comportamentos que se desviavam da linha de base.

Em minha rotina profissional, tal nível de preparação foi de grande serventia. Quando participo de uma reunião sei mais a

respeito das pessoas que estão presentes do que elas sabem sobre mim. E este saber é poderoso. Ele me dá uma vantagem considerável, independente do motivo da reunião.

Sua habilidade para classificar personalidades entra em jogo definitivamente quando você monta seu arquivo sobre informações prévias. Você verá se os fatos coletados podem lhe dizer algo sobre o caráter do sujeito: seus interesses e sua história sugerem um altruísta preocupado com o bem de todos? Ou é uma pessoa egocêntrica que joga bem em equipe? Este último pode ser alguém que já escalou o Monte Everest. Tudo o que você sabe sobre a pessoa afetará a forma de aproximação em relação a ela. Isso o guiará e para saber quando e como causar tensão e quando e como contê-la.

As informações coletadas unidas aos comportamentos observados lhe darão aquilo de que precisa para criar empatia mais rapidamente.

Pense nas razões que levariam o sujeito a negociar.

Os requisitos da negociação estão alicerçados na premissa de que o negociador tem de ganhar a rendição, mas isso não significa que ele dará um aperto de mão no sequestrador quando a negociação terminar. Quando se está no fundo poço, qualquer coisa que o tire do fundo é boa. Mas, se está no topo, porque negociaria? Se você não tem nada a ganhar, vai negociar para quê?

Há razões que levam pessoas poderosas a negociar e eu as contarei apenas para ilustrar a diferença entre negociação e o comportamento magnânimo e entre negociação e negócio.

Para algumas pessoas, a negociação é um jogo no qual elas entram por desejarem satisfazer seus egos. Elas se regozijam com a sensação artificial de vitória e gostam de brincar com os outros. Isso não é negociação.

Para outras, trata-se de um exercício de diferenciação, uma maneira de construir a reputação de pessoa de caráter. Salah ad-Din Yusuf ibn Ayyub, que viveu no século XII, é mais conhecido como o famoso Saladin do Oriente. Ele poderia ter sido odiado por seus inimigos das Cruzadas, na verdade odiado por toda a Europa. Mas ele era considerado um homem nobre. Adepto fervoroso do Islamismo Sunita, ele negociou magnificamente e ganhou o respeito de aliados e inimigos devido ao seu comportamento honrado em negociações e obtinha sucesso constantemente.

Ulysses S. Grant também negociava com generosidade por acreditar que isso era a coisa certa a fazer. Como resultado, Grant libertou todos os soldados confederados que estavam em

seu campo de visão em abril de 1865. Ele poderia prendê-los ou matá-los. Ao invés disso os deixou partir e alguns até levaram seus rifles de caça.

Existe uma diferença entre negócio e negociação e uso o termo negócio como um eufemismo para perseguição. Quando os romanos conquistavam um povo e declaravam: “Vocês podem nos pagar impostos e deixaremos que vocês vivam”, eles não estavam negociando. Eles ofereciam segurança e cidadania no Império Romano em troca de submissão e de riquezas. Isso se chama extorsão.

Essa é a maneira com que os pais normalmente “negociam”: “Sua mãe pode te falar não ou posso te falar não. Quem você prefere que te fale não?”. Nesta mesma linha, um dos meus mentores no curso Sere costumava dizer: “Existem dois jeitos de ser fazer as coisas: por bem ou por mal”. Por mal significava que ele iria te maltratar até que você fizesse o que ele queria. E por bem significava que você faria o que ele mandou sem precisar sofrer maus tratos.

Em situações em que uma parte tem o poder e opta por exercê-lo, fingir uma negociação é uma falácia. A pessoa que detém o poder e quer discutir uma forma particular de agir não está negociando, mesmo que você sinta como se estivesse ganhando algo. Você se sente melhor porque ela lhe dá algum tipo de recompensa no final: “Você conseguiu! Ótimo! Agora vá tomar um sorvete”. Isso faz você gravar na mente um padrão de capitulação. E nada mais. Você não negociou nada. E está ficando igual ao cachorro da experiência do cientista Pavlov.

O cenário a seguir ilustra o comportamento invasivo e não se trata de perseguição: Eu queria comprar um computador, mas não queria pagar o preço que vi na internet. Liguei para a empresa e perguntei ao representante que tipo de preço ele me faria. Ele cotou o mesmo preço da internet. Eu disse a ele:

“Você acabou de entrar na internet e fez a mesma pesquisa que eu para chegar a esse preço, não foi?”

“Sim.”

Eu continuei: “Por que você acha que eu te liguei?”

Ele ficou mudo.

“Eu te liguei para conseguir um negócio melhor.”

Sem resposta.

“Você está com medo de perder uma porcentagem de sua comissão, não é mesmo?”

Ele concordou.

“Bem, se você não conseguir um negócio melhor para mim

sua comissão será o som do final dessa ligação.”

“Quer dizer que você vai desligar na minha cara?”, ele perguntou.

“Isso mesmo.”

Então consegui um negócio mais vantajoso.

Saiba bem o que quer antes de iniciar uma negociação. No momento em que você chegar ao ponto “não há mais nada a perder” cada passo será um movimento positivo. Se o computador custa R\$ 1.890,00 e cai para R\$ 1.840,00 economizo R\$ 50,00 só por ter falado. Se eu economizar R\$ 50,00 para cada trinta segundos de conversa, isso não será nada mal.

Axioma: Uma pessoa com nada a perder tem tudo a ganhar. E ela precisa entender isso.

Audácia para agir. Audácia é uma habilidade aprendida por todos os coletores da inteligência e pelas pessoas que garantem o cumprimento da lei, além de ser um pré-requisito. Nessas profissões você precisa estar preparado para dar a si mesmo a liberdade de falhar. Haverá momentos em que você cometerá um erro e a vida de alguém estará em risco. Você precisa ser frio e dizer a si próprio que era a pessoa mais indicada para aquele trabalho, mesmo que venha a falhar.

Audácia não significa falar firme e não aceitar um “não” como resposta, como na abordagem estereotipada do vendedor de carros. Uma pessoa assim certamente deixaria todos os reféns serem assassinados, ou acabaria com a chance de fechar um grande negócio. Você desenvolve a audácia à medida que refina sua habilidade para influenciar o comportamento humano para conseguir o resultado que você espera. Você dificilmente alcançará o resultado desejado com um “negociador” que seja o equivalente humano de uma britadeira.

O negociador assume o controle e começa a usar o que está em sua caixa de ferramentas assim que chega ao local do crime. Ele precisa do controle absoluto da situação para criar a sensação de confiança. Na verdade, o que ele faz é criar um universo paralelo no qual ele é o sistema e o sistema leva o revolucionário a ter confiança.

Você pode fazer exatamente o mesmo, criando um senso de confiança naquilo que pode oferecer e a esperança de que seja a pessoa certa.

Como assumir o controle

Você quer que o sequestrador crie um laço com você. E a principal forma de fazer isso é convencendo-o de que fará algo por ele. Quando um negociador assume o comando ele domina a operação e passa a controlar toda comunicação com o suspeito. Decide o que o sequestrador e os reféns devem comer e beber e quando usar o telefone. Cria um modelo de dominação. Com o emprego destas táticas, cria um mundo alternativo que leva o sequestrador a acreditar que ele tem o poder de tomar todas as decisões. Como tática de controle o negociador provoca uma situação em que o sequestrador é forçado a ter uma ligação com os reféns. O negociador pode dizer: “Estou cortando a energia elétrica e só religarei depois de você me dizer onde cada refém se encontra”. Fazer o sequestrador lhe dizer isso faz parte da conquista gradual do controle. Talvez ele até descubra alguém de sua cidade natal. À medida que o sequestrador acata cada demanda do negociador, ele é recompensado com o estabelecimento da confiança.

O negociador se esquia por meio de estratégias do tipo: “Não tenho autoridade para fazer isso. Preciso de duas horas para dar-lhe uma resposta”. Ele ganha tempo negociando pontos desnecessários para assumir o controle do prazo determinado pelo sequestrador virando o jogo para seu próprio prazo. Isso pode lhe soar familiar porque você aprendeu a negociar no Capítulo 4, sobre entrevistar como um interrogador. Cada decisão que ele consegue extrair do sequestrador cria uma resposta condicionada, ao mesmo tempo em que equilibra a cooperação restabelecendo a confiança e gerando esperança.

Assumindo o controle nos negócios. Empregando as estratégias da seção do interrogador, assuma o controle de uma reunião a fim de criar um universo paralelo. Deixe bem claro que a reunião é tudo que importa pelos próximos noventa minutos.

A intenção aqui é a oportunidade de conquistar a confiança do cliente, não para apresentar dados frios e duros, mas levando-o a uma posição em que possa ver o seu produto como uma extensão de você no que diz respeito à esperança e confiança.

Estabeleça uma ligação com o cliente por meio da construção da afinidade para achar afinidades.

Empregue as estratégias que conhece: cinco perguntas, afinidade e elicitación para promover a aproximação. Vocês devem “descobrir” se vocês têm aliados em comum.

A reunião deve começar com a pessoa concordando com o

roteiro. Faça disso um ponto de negociação para que ela contribua e depois negocie a ordem dos assuntos de forma lógica. Crie um motivo para que a pessoa negocie com você: algo que tenha um único resultado lógico possível e então o ponha em prática.

Negocie. Você trabalha o roteiro à sua maneira e surge o primeiro ponto de negociação. É preciso decidir como lidar com isso: quer vencer ou resolver o problema?

Saiba a resposta para a pergunta antes de começar. Assim como na situação com os reféns, algumas coisas não entram na negociação. Veja quais são elas bem como as que são negociáveis. Da mesma forma que Mel no caso dos termos e condições do contrato visto no Capítulo 2, tenha a dimensão de quão flexível você pode ser. Você pode tomar a decisão caso deseje treinar o cliente a concordar em determinado ponto ou pode parecer magnânimo e ganhar a confiança dele porque resolveu seu problema. Você só conseguirá negociar com eficiência quando controlar suas emoções e prestar atenção às emoções do outro.

- Lance mão de um assistente para manter o controle.

Enquanto o negociador faz a mágica, o assistente pode observar, tomar notas e relatar. Se o ego do negociador começa a subir ou se ele deixa passar algo que o alvo falou, o assistente pode dar o aviso imediatamente. A natureza das interações humanas facilita que a química ganhe terreno e as pessoas se perdem na conversa. Uma pessoa encarregada de ficar fora da ação apenas prestando atenção pode colaborar com ideias na hora certa.

- Faça o possível para não entrar na reação instintiva de lutar ou correr.

O controle do negociador depende de que ambas as partes se mantenham emocionalmente controladas e distantes da reação instintiva de sobrevivência. O negociador precisa aparentar se importar com o outro, mas ao mesmo tempo precisa se manter separado para que possa fazer o sequestrador ficar mais complacente. Ele jamais será complacente se estiver aterrorizado e reagindo instintivamente. Se um negociador de contratos de sua empresa fizer o cliente se sentir profundamente desconfortável você pode receber um aceno positivo de imediato e só perceberá mais tarde que o contrato não foi assinado. Tudo isso tem relação com a construção da confiança para criar a crença de que você é quem resolverá o

problema.

Supere obstáculos

Suas três técnicas principais são engatilhar uma epifania, minimizar os problemas e dissolver o argumento.

Engatilhar uma epifania. O vilão exige um avião. O negociador aborda a exigência de maneira lógica: “Você acha mesmo que um avião é capaz de pousar em um estacionamento deste tamanho?”

O sequestrador pede então um carro para a fuga. O negociador continua em um caminho lógico e prestativo:

“Como isso o ajudará?”

“Chegarei ao aeroporto.”

“E depois?”. O negociador faz o sequestrador ver a futilidade da exigência ao mesmo tempo em que tenta ajudar e cria um senso de confiança.

Este conceito é importante em todas as partes dos negócios e não apenas na negociação de contratos, porque mudar a gestão pode ser a coisa mais complexa que fazemos nos negócios. Fazer com que as pessoas adotem um ideia por meio da epifania ao invés de forçá-la goela abaixo é a melhor maneira de fazer as pessoas abraçarem a mudança. Quando elas são capazes de explicar: “Isto é bom para mim porque” significa que você as tem do seu lado. Isso é ainda melhor quando elas mesmas encontram a resposta e não precisam saber que foi você quem ajudou.

O negociador pode fazer pequenas concessões durante a movimentação do processo, no entanto elas jamais podem dar vantagem ao outro. Por exemplo: não faria sentido algum para o negociador deixar o filho do sequestrador entrar para que ele pudesse passar um tempo com a criança depois da escola.

Minimize os problemas. O negociador também pode usar uma técnica chamada de “minimização”. Por exemplo, pode dizer ao sequestrador que o que ele está fazendo não é tão grave quanto o que John Doe fez em Akron no mês anterior.

Um exemplo bem comum é quando você compra algo grandioso como uma casa ou um carro. Com certeza você enxergará algum defeito, por menor que seja e o vendedor precisa saber como minimizar tal falha para que você efetue a

compra mesmo assim. Quando minha amiga Mimi estava planejando sua mudança para as Montanhas Rochosas ela foi até a vendedora de quem havia comprado um carro ótimo para rodar nas rodovias da Califórnia. O único carro no pátio que parecia apropriado ao seu novo ambiente era um SUV amarelo brilhante. Vendo que sua cliente não gostou da cor do carro, a profissional de vendas disse: “Você não estará em meio a muita neve?”

“Sim.”

“Então amarelo é uma ótima cor. As pessoas enxergarão você no meio da nevasca!”

Quer tenha pensado nisso ou não, a vendedora minimizou a dor de comprar o que Mimi pensava ser um carro feio. Depois disso, se ela precisasse dar uma desculpa por ter comprado aquele carro poderia citar a razão lógica de que o veículo poderia ser avistado em uma nevasca. Minimizar é uma maneira de fazer a pessoa se sentir bem por ter cometido um erro. Quando você dá essa permissão à pessoa, ela confia porque sente como se você estivesse preocupado com o seu bem.

A alternativa para o sucesso na negociação é severa. Em uma situação com reféns o cara que acredita não possuir nenhuma habilidade para ditar regras e deixar o outro sem saída concluirá: “Ou morrerei com um tiro ou sairei daqui algemado, então posso muito bem matar os reféns”.

Você conhece o equivalente disso nos negócios quando vende um produto ou qualquer tipo de serviço, incluindo os serviços profissionais. Não dê opções ao cliente e fique sem acordo, não importa o benefício que o seu produto ou serviço tenha a oferecer para ele ou para a empresa.

Desbanque o argumento. Você também pode fazer isso convencendo a pessoa de que o que ela está falando não faz sentido. Por exemplo, tive um funcionário que não era muito bom em matemática. Ele veio até mim para negociar um aumento de salário e pediu aumento de um dólar por hora trabalhada. Eu neguei, pois se tratava de um aumento de R\$ 2 mil por ano e não queria dar isso a ele. Quando respondi que não daria o aumento, ele disse que queria 25 centavos a mais por hora ou então...

“Ou então o quê?”, perguntei.

“Eu me demito.”

“Quer dizer que você pedirá demissão de um emprego por causa de R\$ 10,00 por semana?”. Quando ele pensou nestes

termos, colocou o rabo entre as pernas e saiu.

Às vezes a negociação é bem simples porque a pessoa com quem você negocia não está agindo racionalmente. Em uma situação com reféns ou nos negócios, isso acontecerá se o instinto de sobrevivência aflorar, como vimos no Capítulo 2. Neste momento ela perde a habilidade cognitiva e passa a ficar em um estado dominado pelos impulsos animais.

No mundo dos negócios uma cena comum é encontrar alguém que está com dificuldades para tomar uma decisão. Você precisa fortalecer os laços enquanto supera os obstáculos. Você quer eliminar tais objeções uma a uma, derrubá-las e superá-las.

Interrogadores e espiões fazem exatamente o mesmo: removem os obstáculos lentamente. Reduza-os até que se tornem apenas uma manchinha. Na maioria das vezes os obstáculos que as pessoas colocam têm mais a ver com emoção do que com fatos. Então, se você conseguir mostrar que o fundamento do obstáculo é falho, os argumentos também serão. Se isso pode ser feito em uma situação com reféns pode sem dúvida ser realizado em uma reunião de negócios.

Interpretação da linguagem corporal na negociação

Você já viu como a interpretação da linguagem corporal a fim de detectar a tensão e uma possível mentira ajudam no interrogatório, contudo esta interpretação na negociação requer atenção especial para aceitação e rejeição. Você está criando uma circunstância em que a confiança é essencial. E precisa visualizar os sinais de sucesso ou de fracasso.

Linguagem corporal da aceitação. Quando se está ganhando de outra pessoa em uma negociação, a linguagem corporal transborda aceitação. Entre os comportamentos que expressam abertura e acatamento a pessoa irá:

- Espelhar seus movimentos.
- Elevar o queixo a uma altura de forma que a garganta fique desprotegida.
- Manter o queixo no mesmo nível que o seu sem elevá-lo em sinal de indignação.
- Fica com o olhar comprometido, os olhos podem se desviar para imaginar possibilidades (relembre as pistas sobre os movimentos oculares na seção que trata de interrogatório).

- Sorrir ligeiramente.
- Começar a suavizar os movimentos corporais enquanto internaliza o que você está dizendo.

Linguagem corporal da rejeição. De maneira oposta, quando você força demais a barra ou simplesmente não entra em sintonia com quem está negociando, notará alguns ou todos os sinais a seguir:

- Aumento nos gestos bloqueadores para aumentar a separação entre vocês.
- Elevação do queixo indicando indignação ou o queixo levemente deprimido.
- O contato visual é evitado.
- Uso de gestos adaptadores sinalizando o nervosismo.
- Mudanças no tom ou na cadência da voz.

Uma resposta extremamente negativa incluirá sintomas manifestos da reação instintiva.

Você também poderá ver surgir o mecanismo de defesa da pessoa. Trata-se de um movimento “superadaptador” que a auxilia a relaxar em uma situação muito exigente. Alguns mecanismos de imitação são maneiras positivas de liberar energia, outros são negativos. Você precisa saber qual é o seu mecanismo para que possa evitá-los durante uma negociação ou reunião, causando, conseqüentemente, uma digressão do comportamento.

Tive uma pessoa em minha equipe que tinha crise de riso quando estava nervosa. Precisei treiná-la para que perdesse esta mania e a ajudei a encontrar outra forma de se defender, pois suas risadinhas soavam como falta de profissionalismo, além de irritar as pessoas. Algumas pessoas se defendem agindo de forma áspera. Se você está em uma negociação tensa com um cliente, pode ser que ele extravase o nervosismo por não ter o controle com um ataque de sarcasmo. Ele envia uma mensagem completamente errada sobre seu estado mental.

Alguns comportamentos são aprendidos. Os mecanismos de defesa também. Você faz o que dá certo e se ninguém se ofende ou se oferecem uma recompensa diminuindo a tensão, então o indivíduo acaba repetindo-o.

Mesmo que um mecanismo de defesa seja negativo julgando-o por fonte externas, ele pode continuar a ser uma recompensa positiva para o ego. Por outro lado, assim como a maioria dos comportamentos, mecanismos de defesa desaparecerão se não forem recompensados ou se forem punidos na primeira vez que

aparecerem.

As estratégias usadas pelos negociadores baseiam-se nos motivadores simples do ser humano, como aqueles descritos na hierarquia das necessidades de Maslow. Enquanto um negociador fala sobre confiança e esperança com o sequestrador, ele não está dizendo o porquê disso. Ao encarar uma pessoa que perdeu toda a esperança, assume o controle do ambiente para estabelecer uma nova realidade em que ele é o sistema e precisa de confiança. Ao movimentar os três eixos da matriz da ação, ele afeta o estilo de agir da pessoa e a transforma em alguém que queira agir de acordo com as regras daquela nova realidade. Desde que você consiga transformar estilos de ação de uma pessoa manipulando confiança, esperança e paixão elas passam a alavancar sua negociação. Faça a pessoa confiar em você para fornecer o que ela necessita e a esperança de conseguir melhores resultados.



CAPÍTULO 6

Pesquise como um analista

Identificação de lacunas

Pesquisa sobre o alvo

Transferência de informações

Investigação da fonte

Cálculo da realidade aproximada

Público compatível e empacotamento

Há múltiplos tipos de analistas dentro das organizações dos serviços de inteligência. Prefiro discutir a respeito do que eles fazem ao invés de desperdiçar páginas e páginas descrevendo os tipos. Algumas de suas atribuições são:

1. Gestão das informações coletadas
2. Apoio à coleta de informações
3. Análise de uma fonte
4. Análise de todas as fontes

Estes quatro grupos podem parecer redundantes até que você compreenda como eles funcionam. Os gestores das informações coletadas fazem um trabalho bem simples: eles informam aos coletores, pessoas que estão em campo, o que deve ser colhido. Então marchamos em busca da informação requisitada. Mas não se trata apenas de coletores de inteligência humana como é o meu caso, a gestão da informação envolve também:

- Inteligência de imagem
- Inteligência de fonte aberta
- Inteligência fotográfica
- Inteligência do sinal

Temos palavras para cada um dos tipos e a maioria possui sentido derogativo como “vesgo” para o analista de imagens e “cabeça de antena” para o analista de sinal. Estou certo de que eles também colocam apelidos em mim, mas têm medo de dizer.

O analista desempenha quatro atividades principais: coletar tarefas, dar suporte aos coletores, analisar informação e resumir inteligência. O analista é a essência do sistema de inteligência ou como meu velho amigo Stewart dizia: “Os analistas conduzem o trem”. Eles olham para o retrato da inteligência decidem onde estão as falhas e nos dizem o que precisamos coletar. Eles leem nossos relatórios, verificam se a informação é real ou não e a acrescentam ao retrato da inteligência.

Um analista da CIA produz relatórios diários para o presidente. O Relatório Diário Presidencial é claramente um documento estratégico. No nível tático, o analista diz à equipe de resgate de reféns onde é o alçapão de saída e a espessura do telhado. Eles conseguem informações altamente delicadas, procuram por buracos, disfarçam esses buracos discretamente e pedem para descobriremos o que tem ali. Eles transformam nosso lixo em inteligência prática para então reportá-la.

Um analista da CIA sabe que seu público é o presidente dos

Estados Unidos que precisa de informação para tomar decisões considerando as relações internacionais. A informação primordial responde quantas perguntas básicas forem possíveis: quem, o que, quando, onde, por que e como. Podemos incluir como fontes confiáveis indivíduos, fontes abertas, tecnologia de imagem e sinal e fotografias. Na maioria dos casos, lida com informações incompletas, o que significa que tem de ligar os pontos entre elas para criar um retrato completo e acurado. Por fim, ele prepara o pacote para o presidente e se preocupa com a preferência dele para obter a informação. Por exemplo, além de ouvir e ler o Relatório Presidencial Diário, George H. W. Bush gostava de ter partes do relatório em fichas para que ele pudesse revê-las quando pudesse. Vez ou outra o serviço de inteligência precisava complementar o relatório para Ronald Reagan com vídeos curtos.

O bom analista faz uma coisa benfeita: empacotar a informação de maneira que possa ser útil sem desperdiçar muito tempo com dados extraordinários e priorizando o que é importante e como fornecer a informação de modo que ela seja tão útil quanto possível.

Relevância para os negócios

Uma pesquisa benfeita é a inteligência em ação. Ela ressalta e prioriza opções, indica formas de poupar tempo e dinheiro e fornece ideias que dão aos que precisam tomar a decisão uma vantagem criativa. Tal vantagem criativa poderia ser traduzida em inúmeras coisas, desde uma linha de produto até a solução para um problema que parecia insolúvel. Por exemplo: uma pesquisa sólida levou a Procter & Gamble a desenvolver o Swiffer, que é o segundo produto mais vendido da empresa. A pesquisa ilustrou precisamente que as mulheres (principalmente as norte-americanas) entre os 25 e 45 anos consideravam desejável um produto que incrementasse a limpeza. Depois disso, foi só uma questão de montar uma equipe de cientistas e designers para desenvolvê-lo.

O vice-presidente de marketing para uma nova tecnologia contratou uma colega com quem havia trabalhado na Apple Computer para um serviço de consultoria. Ele confiava no conhecimento que ela tinha sobre a indústria e seus contatos tornariam sua pesquisa de mercado completa e confiável. O relatório era uma ferramenta para auxiliar o CEO a tomar

decisões críticas a respeito da distribuição do produto a canais verticais como o setor da construção civil e de segurança. Então quem era seu público? Jean se concentrou no vice-presidente que a contratou. Como resultado o relatório foi ao encontro do que ele pediu, deixando-o tremendamente satisfeito. Mas a embalagem estava no formato errado para o CEO e não tinha o apelo visual que ele gostava. Todo escritório da empresa tinha cores vibrantes e formas geométricas as quais ele tinha escolhido pessoalmente. Ele dava quase a mesma importância ao estilo de apresentação do que dava ao conteúdo. Jean não perdeu o contrato, mas perdeu a chance de reforçar sua posição com o CEO.

Uma maneira simples de corrigir esta situação seria perguntar: “Mike, você pretende incluir as informações contidas em meu relatório em um *briefing* para o CEO ou você quer que eu o prepare para agradar os olhos?”.

Isso não é tão incomum, tanto para consultores quanto para membros da equipe receberem a incumbência de preparar relatórios sem saber a real necessidade por trás do pedido. Já vi variações deste problema muitas vezes; e muitas vezes eles são causados por um executivo que não está disposto a revelar seu verdadeiro roteiro.

Exemplo disso é o CEO que pediu para sua equipe de desenvolvimento de produto avaliar a possível inclusão de um componente no sistema geral da empresa. A equipe voltou com a especificação completa do componente e uma recomendação para que a empresa licenciasse a tecnologia. O CEO pediu uma reunião com o inventor; sua intenção era persuadi-lo a desenvolver a próxima geração de componentes para a empresa, mas não contou isso a ninguém. Ele pediu um relatório sobre o inventor, porém não especificou o motivo pelo qual queria aquilo. Solicitou informações sobre a formação do homem, principais realizações profissionais e trabalhos publicados. O que o CEO recebeu foi um currículo completo e impressionante.

Quando o CEO entrou na sala de reunião esperava fazer uma oferta generosa de emprego. Ao invés disso, sua reação mais visceral foi de repulsa. O que ele viu foi um homem gordo que cheirava a cigarros e estava com as pernas para cima apoiadas em uma cadeira. O inventor era um homem por volta de 50 anos, egomaniaco com uma miríade de problemas de saúde relacionados aos excessos. Em termos de processamento mental e apresentação física representava para ele o antifuncionário. Já havia custado à empresa passagem aérea, hotel e refeições para trazer o homem da Virgínia para a

Califórnia. O CEO educadamente perdeu duas horas de seu tempo conversando com alguém que ele queria mesmo era que desaparecesse. Ele queria a tecnologia, mas definitivamente não queria o homem.

Pelo fato da equipe do CEO não conseguir ler sua mente, eles poderiam ter evitado o desastre sugerindo que ele falasse com o homem por telefone antes de convidá-lo para uma reunião. Eles também poderiam ter dado algumas sugestões quando o relatório foi solicitado. Coisas do tipo: “Poderia ajudar mais se nós lhe oferecêssemos uma noção geral sobre ele, se ele pratica algum esporte, por exemplo”.



Estratégias de pesquisa

Os papéis da análise

Na CIA há exércitos de analistas especialistas em bancos, armas químicas e provavelmente tudo, com exceção de cortes de cabelo. (Pode ser que eu tenha de retirar este último na segunda edição deste livro depois dos especialistas em cabelo me queimarem vivo). Estas pessoas são contratadas por conta de sua especialidade e geralmente encerram uma carreira antes de iniciarem outra. Também há especialistas em questões políticas e econômicas para as diversas áreas geográficas; então essas pessoas constroem uma carreira em pesquisas especializadas. Embora não possa ajudá-lo a desenvolver tal tipo de especialização em cinco lições fáceis, há partes do que eles fazem que são pertinentes a você.

Analistas com quem trabalhei olhavam para tudo o que se tem. Os analistas de todos os recursos, mestres do campo de batalha, são as pessoas que atualizam o equivalente moderno do tanque de areia, aqueles modelos em pequena escala usada para planejamento e treinamento militar: eles mantêm os comandantes no teatro ou informados no nível local sobre o que está acontecendo e levam esta inteligência a um patamar nacional. Considere a lição contida neste modelo para seus negócios.

É provável que você tenha mais coisas em comum com o cara que faz uso de todas as fontes tentando compreender em que posição se encaixa determinada notícia no grande esquema das coisas do que com uma analista da CIA, mas você terá o

gostinho dos dois não apenas em pesquisa como também em empacotamento.

Identificação de lacunas

Um analista começa com o retrato do que já é conhecido. Durante a Guerra Fria esta deve ter sido a estrutura de comando mantida em uma base de dados extensa incluindo os nomes de todos os comandantes do 43º Regimento de Rifles Motorizados ou os traços de personalidade de pessoas como o general Oleg Kalugin da KGB (considerado atualmente parceiro dos Estados Unidos).

Devido à sua especialização, o analista pode olhar para a situação e, até certo ponto, identificar o que é desconhecido. Ele pode começar o processo traçando um panorama geral da situação.

Os analistas garimpam as informações da inteligência para completar o quebra-cabeça. Independente de onde trabalham eles precisam ser do tipo que pensa em esquemas. Com isso quero dizer que devem olhar para o desconhecido de tempos em tempos e ver o que mudou. Dessa maneira se assemelham aos jardineiros que constantemente administram a saúde das informações que possuem.

“O que não temos aqui?”. É a pergunta que um analista faria.

Quando descobre que há uma lacuna, seja por nunca ter havido uma investigação ou porque o sistema foi modificado, ele imediatamente elabora um plano para completar esta nova lacuna. Não se trata de seguir a intuição e dizer: “Deve ser isto aqui.” É provável que o analista tenha uma crença, porém ele valida sua crença o mais rápido possível.

Quando nota que está faltando alguma informação é preciso decidir onde irá buscá-la. Existem inúmeros recursos possíveis, desde pessoas, passando por fontes abertas e até meios próprios. Para seus propósitos enfocarei apenas na inteligência humana e em fontes abertas. Entretanto, antes de ir a fundo, em primeiro lugar você precisa compreender como usará a informação. Depois disso, seus recursos podem ser ativados.

Pesquisa sobre o alvo

Tem a ver com quem precisa e porque precisa da informação. Com isto em mente, como você decide qual informação é mais

importante?

O público. Pense um pouco a respeito do analista da CIA focado no conhecimento sobre instituições financeiras e o tráfico de dinheiro para o financiamento de ações terroristas. Ele está relacionando dados sobre o banco ou sobre o presidente dos Estados Unidos? A combinação errada significa que ele pode intrinsecamente identificar o nível errado para realizar sua pesquisa ou mirar nos coletores errados.

Como a história da Jean preparando seu relatório para a pessoa errada ilustrou, você deve identificar seu público tanto para conduzir como para empacotar a pesquisa. Depois que fizer isso, você precisa conhecê-lo. No Capítulo 2, apresentei dicas dadas pela fonte, mas enfatizei na forma com que eles apareciam em uma conversa. A origem da informação pode ser materiais escritos e objetos concretos bem como depoimentos falados. Podem ser e-mails, blogs e postagens no Facebook. Roupas, utensílios portáteis e carros também contam algo a respeito da pessoa. Se um colega usa o iPhone para saber as horas, inserir informações no calendário, enviar mensagens, tirar fotos, twittar e assistir a filmes é certo que você pode começar a conversa falando sobre os aplicativos do iPhone. E as dicas da fonte nos depoimentos dita não são apenas palavras. Você pode entender a importância relativa de um tema ou de algo que causa tensão pelas modificações no tom de voz, na cadência da fala e no estilo do vocabulário empregado.

As dicas dadas pela fonte lhe fornecerão a noção da disposição da pessoa, o que pode afetar o que a pessoa tende a enxergar como informação prioritária e talvez isso também possa dar um melhor discernimento sobre o motivo da necessidade daquilo. Digamos que seu público é um executivo sênior que pode ser melhor descrito como um cowboy - individualista e egoísta- mas você pode ser considerado um altruísta coletivista estilo Madre Teresa. Logo no início de sua pesquisa por meio da estratégia do empacotamento, mantenha a posição dele em mente, e não a sua. Mais tarde, você também se debruçará sobre seu conhecimento dos estilos de ação para ajudá-lo a definir qual a melhor forma de empacotar a informação.

Por que seu público precisa da informação? Quanto mais específico você for em suas requisições melhor.

Durante a crise cubana dos mísseis em 1962, o presidente John F. Kennedy precisou que a inteligência lhe dissesse se a

União Soviética tinha poder de fogo para ganhar dos Estados Unidos em um confronto. Os oficiais da CIA encarregados do caso forjaram uma relação com o coronel Oleg Penkovsky, especialista sênior em armas e casos militares e em um relatório para o presidente; a CIA deu ao presidente aquilo que ele precisava. Munido da informação de que a União Soviética tinha limitações em suas armas, Kennedy pediu para que recuassem.

É comum que os pedidos de pesquisa apresentem uma estrutura vaga: “Consiga informações para a abertura de uma loja em Jefferson City”. Tudo bem, posso presumir que você deseja a informação porque quer abrir uma loja lá ou porque quer dizer à diretoria que isso é uma péssima ideia? Os funcionários encarregados de fazer a pesquisa que não têm nenhuma ligação com o propósito não estão preparados intelectualmente para lidar com os três passos seguintes do processo.

Informação primordial. É a informação que você deve ter senão sua pesquisa não terá valor. Ela inclui os principais conceitos, notícias e tendências relacionados ao assunto e pontos fundamentais para seu público-alvo.

Por mais que meus editores tenham me alertado para não usar o site Wikipédia como fonte, estou aqui para lhe contar que o site Wikipédia é uma maneira decente de coletar os conceitos principais. As pessoas que inserem os verbetes tendem a saber um pouco mais sobre o tema do que as pessoas em geral. O site Wikipédia tem também uma equipe para garantir a fidedignidade da contribuição. Veja os hyperlinks atribuídos pelos autores das páginas para ter uma ideia superficial de conceitos chave. Por exemplo, digitei “radiação de partículas” em uma busca no site e obtive cinco termos em hyperlink logo de cara: núcleo atômico, partícula alfa carregada, partícula beta carregada, próton e nêutron. Considero seguro afirmar que estes sejam os principais conceitos. Quando você consegue a estrutura, pode encontrar fontes plenamente confiáveis. Além disso, fontes disponibilizadas facilmente, como as pessoas que escrevem para o Wikipédia, citam nomes de especialistas de verdade e de instituições para dar credibilidade ao artigo. Essas pessoas criam um bom ponto de partida para você rastrear a verdade.

A melhor forma de realçá-las é conhecer os pontos fundamentais para o público-alvo. Se o analista possui dez informações prioritárias para o CEO e a preocupação principal dele é o prazo de um projeto, não faça ele ficar atolado em

meio a dados sobre orçamento e especificações do produto para só então chegar ao que ele considera mais importante.

Definir a fonte. Quando tiver certeza do que precisa pesquisar e quem irá usufruir de sua pesquisa, você precisa definir qual será a melhor fonte (ou fontes). Vamos começar do jeito mais complicado: a utilização de coletores. É mais complicado porque no minuto em que você introduz pessoas, introduz também todas as variáveis que abordei até agora.

Os coletores podem assumir diversas formas: interrogadores, espiões inimigos e todos os outros tipos citados previamente. Todos eles possuem duas coisas em comum: credibilidade e transferência de informações.

Você pode enxergar a credibilidade de duas maneiras: (1) A informação é de primeira mão? (2) A fonte atual de informação é confiável? No caso de um interrogador ou de um coletor, a informação é filtrada pelo coletor e a fonte deve ser investigada em adição ao filtro. No caso de outro especialista, a fonte deve ser investigada de perto.

Credibilidade da fonte. Estava ouvindo uma discussão séria sobre a lei das bebidas alcoólicas na Pensilvânia no rádio do carro e quase saí da pista quando um dos participantes se vangloriou de suas credenciais. Ele disse que havia escrito um artigo a esse respeito na faculdade. Eu pensei: “Se eu tivesse escrito um artigo sobre o orgasmo feminino na faculdade, isso faria de mim um especialista no assunto?”. Isso não basta, é especialização por associação. Faz tanto sentido quanto dizer: “Moro há duas quadras da Universidade de Harvard então devo ser inteligente”.

O melhor analista é o especialista genuíno.

A CIA contrata pessoas com experiências diferentes para a função de analista e constrói em cima da especialidade existente. A agência lapida as habilidades da análise no decorrer do trabalho ao mesmo tempo em que as expõe a mais informações e situações relacionadas à especialidade do analista. Por exemplo, a CIA provavelmente enviaria uma pessoa cuja especialidade são os países dos Bálcãs para estes países por alguns meses e enviaria alguém com conhecimento em sistemas bélicos para um local que fabrica armamentos. O processo de análise também aprofunda o conhecimento do analista conforme ele peneira os relatórios, mas não se trata de fazer um analista brilhante aprender sobre um assunto por meio de documentos oriundos do trabalho de campo de uma

hora para outra.

Então, na Agência, “pesquisar como um analista” implica em ter considerável experiência com a informação que se está analisando. Nos negócios talvez este seja o caso, ou não. Você pode ser incumbido de um projeto de análise de marketing simplesmente porque trabalha no departamento de marketing ou cursou MBA.

Embora qualquer um de nossos companheiros analistas da CIA seja um recurso confiável por causa dos ritos de passagem e processo para que a pessoa chegue lá, nem todo especialista experiente que você conhece pode ser tão confiável. Quer seja um colega de trabalho ou um especialista diplomado, você precisa desconfiar profissionalmente.

Credibilidade da substância. Quando um suposto especialista não consegue responder a uma pergunta diretamente, ele está cobrindo um buraco em seu conhecimento. Ele pode ser a pessoa certa para conduzir a pesquisa, mas talvez você não o queira por perto enquanto ele não tiver clareza sobre suas limitações.

A pesquisa exige que se tenha considerável compreensão do assunto para reconhecer surpresas. Em outras palavras, se você tiver um conhecimento limitado sobre determinado tema seu foco tende a ser estreito, pois você buscará a informação que lhe for familiar. Se você tem muita familiaridade com o assunto, você vê janelas em lugares onde pessoas com menos conhecimento veem paredes.

Em muitos ambientes o pessoal de TI escapou de ter falhas no conhecimento porque todos os tratam como se eles tivessem poderes mágicos. Aquele pessoal que trabalha de papete e shorts controla a informação obscura que faz os sistemas operarem, então e daí que eles sejam um pouco esquisitos: eles sabem tudo sobre computadores.

Utilize as estratégias interrogatórias do Capítulo 2 para ajudá-lo a discernir entre um especialista genuíno e um aspirante a especialista.

Transferência de informações

Um bom analista categoriza o que quer coletar para não receber de volta a caixinha de brinquedos do interrogador. Na verdade, a maioria dos interrogadores de meu tempo começava aprendendo a fazer algo denominado interrogatório de ordem

de batalha (OB). O interrogatório OB foi construído em torno das unidades do exército e forneceu excelente treinamento em todos os aspectos de um interrogatório e também gerou requisitos onerosos para os relatórios.

A forma metódica de estabelecer fatores para modelar a coleta e o relatório significava que quando o analista de pequeno porte queria informação sobre as informações do interrogador de grande porte ela estava claramente estruturada no relatório à maneira deles. O analista era questionador e intérprete.

Alguns dos fatores abaixo podem ser emprestados para o mundo dos negócios sem o menor problema.

- Composição: estrutura da organização
- Disposição: em que lugar os recursos são organizados
- Força: números com os quais nos deparamos
- Táticas e operações
- Treinamento
- Suporte de logística: como e quão bem abastecidos e reabastecidos
- Efetividade dos combates: dureza no alvo, forças atuais das tropas, etc.
- Dados técnicos eletrônicos
- Personalidades
- Dados diversos

Com o uso desse conjunto de categorias, as informações são facilmente retidas e utilizadas; de outra forma, os consumidores dos dados ficam à mercê da mente do coletor. Isso acontece diariamente em entrevistas contextualizadas sem a presença de um analista de coleta para guiar os esforços.

Quer você esteja colhendo informações sobre as necessidades do cliente, as tendências do mercado ou a satisfação do cliente, jogá-los em um grande balde significa que as informações provavelmente não serão usadas eficientemente.

Fontes de pesquisa como a internet e uma série de estratégias para a observação de correlações auxilia o analista a preencher os espaços em branco relativos a quem, onde e o quê.

Investigação da fonte

Como vimos no Capítulo 3, os espões raramente confiam em uma única fonte de sua rede de contatos para obter uma informação chave. Eles colocam uma fonte contra outra e

abordam cada parte da inteligência com relativo ceticismo. No caso de sua fonte de informação ser um ser humano, um fator importante é a motivação: Por que a pessoa lhe passou a informação? Ele quer que você lhe dê algo em troca? Ele tem algo a ganhar ou a perder ao lhe passar determinada informação?

Ao investigar fontes escritas e depoimentos, considere os seguintes itens como sinais de alerta de que sua fonte pode não ser confiável:

- Inconsistência

Acessei um site da web para fazer uma pesquisa aleatória sobre a incidência de câncer em diversos países e descobri que o que mantém a China e o Japão com índices menores do que os Estados Unidos é a dieta alimentar. Pode ser que isso seja verdade para alguns tipos de câncer, mas a dieta alimentar não parece prevenir câncer de fígado, estômago e esôfago – estes tipos ocorrem mais em tais países do que nos Estados Unidos.

- Pouca consistência

Em virtude do derramamento de petróleo da British Petroleum nas águas do Golfo, o programa *On the Media* da rádio National Public percebeu que muitas fontes de notícias se pareciam muito com as divulgadas em suas reportagens. Os apresentadores, Bob Garfield e Brook Gladstone ficaram ressabiados quando as comparações com o derramamento da Exxon Valdez em 1989 foram idênticas:

Correspondente feminino: “Há vinte anos a Exxon Valdez derramou onze milhões de litros de petróleo no oceano e pescadores afirmam que ainda não se recuperaram...”

CORRESPONDENTE MASCULINO: “Para colocar isso em perspectiva o derramamento de Exxon Valdez despejou onze milhões de litros de petróleo...”

Correspondente masculino: “Foi uma tremenda catástrofe devastadora do Alaska e foi apenas onze milhões de litros de petróleo.”

Assim o programa *On the Media* convidou a autora e especialista da Exxon Valdez, Riki Ott, para explicar como o suposto fato foi parar em todos os noticiários. Ott é uma fonte confiável porque foi investigada por alguns críticos bem durões desde a publicação de seu livro *Not one drop*. Em resumo, quando a mídia clamou por um número verificador para saber

quantos litros de petróleo foram derramados, o porta-voz da Exxon disse que talvez houvesse álcool envolvido no acidente. A credibilidade de Ott mantém por um momento a abordagem jornalística “quanto mais sangue melhor” e desviou a atenção sobre o derramamento e a concentrou na questão do álcool. O número usado nas histórias ficou em 11 milhões de litros, ainda que pareça que na realidade se tratavam de quase 38 milhões. Isso lhe parece familiar? Confunda sua fonte e ela esquecerá onde estava.

- **Hipérbole**

Alguns estudos sugerem que alho faz bem à saúde. Esta afirmação justificável pode ser amplamente benéfica à saúde e ainda inclui dissolução de gordura, redução da inflamação, do colesterol, cura da infecção cutânea, previne câncer, diminui a febre e a dor de cabeça e combate a pressão alta. Dependendo do site que você navega, pode encontrar também que o alho cura asma e protege contra invasões marcianas ou de um ataque de vampiros.

- **Complexidade**

Não há razão plausível para que uma pessoa precise usar palavras difíceis para se comunicar com outra que não é especialista. Para mim isso é admitir a ideia de que não querem que se pergunte nada a eles. Eu me pergunto: “Por que não? O que você está escondendo?”.

Cálculo aproximado da realidade

Em muitas situações você precisa tomar decisões baseado em informações incompletas. Um déficit comum poderia ser a incerteza a respeito dos planos da concorrência, não importando quão bem você conheça seu concorrente. Quando Saddam Hussein aprontou seu exército e suas armas na orla do Kuwait parecia que ele invadiria, mas ninguém pode afirmar com certeza. Mesmo quem estava mais próximo a Saddam não poderia ler sua mente.

Na falta de certos fatos, os analistas da comunidade de inteligência criam um panorama completo ligando os pontos. Chegar ao que eles chamam de realidade aproximada - uma estimativa mais próxima dos fatos possível - reflete o uso da lógica e do pensamento criativo. Ambos são necessários, então você cria respostas que fazem sentido, mas também pergunta “e se...” durante o percurso.

Suponha que você queira determinar a data de lançamento do próximo produto de seu principal concorrente. Os fatos que você possui são:

O concorrente lançou produtos novos na principal exposição do mercado nos últimos dois anos.

Nos últimos anos a exposição mais importante ocorreu no final de outubro.

- Este ano a exposição será na metade de setembro.
- O concorrente está com um novo CEO.
- O concorrente ganhou maior fatia no mercado ao longo do último ano devido principalmente ao sucesso do lançamento do último produto.

A lógica pode indicar que o lançamento é improvável em setembro por conta dos ciclos de desenvolvimento do produto, mas você não sabe se a concorrência iniciou o ciclo daquele produto mais cedo. As apresentações da indústria são agendadas com anos de antecedência, estando tão cientes da mudança quanto você.

O pensamento criativo ajuda você a entrar na mente do CEO para avaliar o motivo pelo qual ele foi contratado. Ele é do tipo agressivo quando o assunto é desenvolvimento de produto e adora ser o primeiro a lançar um produto no mercado ou é do tipo que gosta de ficar na espreita e só aparece depois com um produto superior ou mais brilhante? Pense nas realizações anteriores: provavelmente elas são uma questão de arquivo público. Trata-se de uma pessoa organizada que forçou sua escalada ao topo do jogo?

Exercício

Crie cenários alternativos fazendo a conexão entre os pontos.

Una-se a um ou mais colegas sendo que ao menos um seja do tipo que gosta de contrariar. Escolha um desafio que seu departamento ou sua empresa tenha, esteja certo de que nele estejam faltando peças críticas para a montagem do quebra-cabeça. Expresse o desafio com uma pergunta simples como: qual será o produto mais atraente que a concorrência oferecerá nas próximas férias? Então:

- Chegue à conclusão sobre cinco fatos-chave disponíveis e use-os como a base da pesquisa.
- Depois de demorar o tempo que for necessário para

resolver o exercício, reúna o que descobriu e apresente suas respostas.

- Realize um *brainstorming* negativo para saber por que cada informação levantada pode não ser a resposta que procura.
- Defina qual resposta se ajusta melhor ao problema. Esta é sua realidade aproximada.

Público compatível e empacotamento

Há dois tipos de orientações aqui, as chamadas orientações quanto ao conhecimento prévio e as orientações em relação ao formato.

Orientações quanto ao conhecimento prévio

Você precisa das respostas para as seguintes perguntas relativas ao público:

- Quem é o destinatário principal?
- Que grupo de informações (financeiro, de produto, de pessoal, de prazos etc) a pessoa ou o grupo considera ser mais importante?
- O público principal é composto de pensadores artificiais ou icônicos? Ou se é uma combinação de diferentes pessoas, como o corpo de diretores, quem é o membro mais influente?

As orientações quanto ao conhecimento prévio são relativamente autoexplicáveis, com exceção da última questão.

Maryann foi durante muitos anos consultora de organizações padronizadoras como o consórcio de tecnologia e grupos seguidores de rigorosos procedimentos para a criação da American National Standards para *hardware* e *software*. Naquela época, ela apresentou uma série de relatórios sobre programas de comunicações internas e externas. De maneira geral a maior parte do público era, como me referi no Capítulo 1, pensadores artificiais centrados, ou seja, pessoas que veem a tarefa, dividem-na em partes e procuram completá-la confiantes de que estão no centro. É seguro dizer que Maryann é uma pensadora icônica de grandes partes, entretanto, ela precisou aprender (do jeito mais difícil, em alguns casos) que seus relatórios sobre o grande esquema de atividades das Relações Públicas e sua interligação com a reputação e com os

objetivos a longo prazo fizeram as pessoas saírem atrás do que queriam. Eles queriam saber qual a relação existente entre o lançamento na imprensa no dia 7 de junho e a cobertura da empresa pela mídia. Também queriam saber a correlação entre a cobertura da mídia ao longo do mês de junho e as obrigações dos membros.

Veja a irônica conclusão que qualquer pessoa da área de relações públicas adoraria saber: ela descobriu que um pensador icônico, característica que melhor descreve o pessoal das Relações Públicas, pode arranjar muita dor de cabeça aos pensadores ao tentar assessorar um grupo de pensadores artificiais. Entretanto, se você quer continuar em seu emprego, contribua com as informações que fazem sentido para eles.

Orientações quanto ao formato. As categorias com as quais você deve se preocupar são:

- Grupos de dados: quais são as categorias distintas de informação na pesquisa?
- Estrutura: como os diferentes tipos de dados se encaixam no grande quadro?
- Estilo: a apresentação possui a linguagem apropriada ao público?
- Energia: o conteúdo aborda a tendência energética do público: positiva ou negativa?
- Aparência e sentimento: a apresentação atingiu a marca para a pessoa, impaciente ou persistente?

Grupos de dados. Veja uma sequência de perguntas e respostas para ilustrar a importância de estabelecer a que grupo pertencem as informações de sua pesquisa. Grupos de dados referem-se simplesmente às relações que as pessoas estabelecem com eles. Você precisa deixar bem claro o que quer dizer ou não tem problema se simplesmente categorizar os itens “x” e “y”? Se a equipe é diversificada você precisa ilustrar claramente o que quer dizer em cada categoria. Se a equipe é isolada e compartilha o mesmo jargão, você está liberado para escrever empregando o jargão considerado universal da área. Isso depende exclusivamente de dois fatores: disposição e exposição.

Pergunta 1: O que é um arranjado de cordas e roldanas?

Pergunta 2: Quais são as habilidades básicas do futebol americano?

Pergunta 3: Quais são os termos comerciais para descrever as habilidades fundamentais?

Resposta: Bloqueio e ataque.

Seu desafio de comunicação, sem dúvida, será mais complexo. Você pode pensar que os dados que está fornecendo sobre questões de pessoal são números ligados à motivação ou práticas de contratação. Já seu público pode achar que eles pertencem ao grupo de informações denominado “finanças” porque seu trabalho investigativo sugere que 20% da mão de obra é descomprometida e deveria ser eliminada.

Estrutura. Retomando o exemplo de Maryann se comunicando com os pensadores artificiais, percebemos que a estrutura dela era diferente da deles. Ela tinha em mente uma grande árvore de natal e procedeu a decoração metodicamente durante sua apresentação para o grupo. A estrutura deles, no entanto, era de uma árvore modesta com uma estrela no topo, o resto não importava. Decida qual será seu alvo.

Estilo. Ao abrir este livro você esperava encontrar uma linguagem afiada que lhe dissesse como fazer o trabalho, seja questionando, negociando ou algo mais que tinha como prioridade. Se eu me assemelhei a Wayne Dyer (com o devido respeito) você não pensou: “Ei, o investimento valeu a pena!”

Você não quer simular um estilo de comunicação mas quer ser esperto o bastante para conseguir alguma ajuda, se sabe que seu tom de voz e seu vocabulário ofenderão ou levarão ao tédio ou que simplesmente não atingirá o público.

Energia. Já mencionei isto no Capítulo 1, mas repetirei: remova as conotações das palavras “positivo e negativo” em termos do que ambos os tipos de energia podem colaborar para sua operação. Alguém com energia negativa pode muito bem envidar esforços para conseguir um resultado positivo.

Com isso em mente, em primeiro lugar você abordará no seu relatório os pontos mais dolorosos, ao invés de citar as oportunidades, se seu público é formado por pessoas com energia negativa. Em contrapartida, algumas pessoas preferem ouvir a boa notícia primeiro porque isso lhes dá força para lidar com os desafios apresentados na sequência.

Aparência e sentimento. Anteriormente, neste mesmo capítulo, mencionei que os serviços de inteligência costumavam periodicamente complementar os relatórios do presidente Ronald Reagan com vídeos curtos. Faz sentido para uma pessoa que tenha experiência com filmes. No entanto, Jimmy Carter queria um nível de detalhes em seus relatórios que ia além do

que o pessoal da inteligência tinha o costume de oferecer. O desejo era consistente com sua experiência acadêmica – o Instituto de Tecnologia da Geórgia e a Academia Naval – e sua fascinação por submarinos nucleares.

Não ignore o que seu público considera ser importante em termos de aparência e sentimento. Você pode pensar que o ideal é entregar um iPad à pessoa e deixá-la navegar na apresentação por conta própria. Ao fazer isso com um amante de papéis e que ao mesmo tempo tem fobia à tecnologia você provavelmente deixará seu público em um leve estado de lutar ou correr.

Uma parte crítica do empacotamento no tocante a aparência e sentimento é a rapidez com que a pessoa deseja a informação. Você está lidando com um revolucionário ou um organizador que tem um senso persistente de “vamos logo com isso”? Ou o seu público é formado por legisladores ou transformadores, dispostos a esperar o tempo que for preciso até que você chegue compassadamente ao ponto?

Filtros que afetam a análise. É neste ponto que as disposições abordadas no Capítulo 1 entram definitivamente em jogo. Toda pessoa possui filtros que cresceram camada por camada de maneira tão orgânica quanto sua pele.

Na condição de analista, sem sombra de dúvida você precisa saber que tipo de pessoa é no que diz respeito à disposição para que possa deixar seus preconceitos de lado tanto quanto possível. Deve ser capaz de identificar o seguinte:

As crenças são bem fundamentadas, mas são falsas.

Observei uma pessoa em meu escritório digitar o código de segurança na porta e depois apertar o botão para trancá-la. Eu disse a ela que tudo o que precisava fazer era apertar o botão para travar. A resposta que ouvi não foi incomum, assim como a estupidéz utilizada. Antes que alguém lhe dissesse que tudo o que precisava fazer era pressionar o botão, ela presumiu que o código era necessário. A porta trancava, de modo que ela obtinha sua “recompensa” por seguir o procedimento. Por tal razão lógica, ela repete isso sempre. É como o pato que toca piano para ganhar o milho, ele não toca o piano para fazer música, mas para ganhar a recompensa.

O mesmo se aplica a muitos de nós nos procedimentos que executamos. Por exemplo, trabalhei com empresas adeptas da “metodologia de gestão de projetos” ou da “metodologia *star-gate*”. Algumas pessoas seguem as regras dos procedimentos do

mesmo jeito que muitos cristãos rezam a oração do Pai Nosso: só por repetição. Às vezes tem significado, outras não. Porém, é melhor que você diga isso no momento adequado. Se eles conseguem fazer determinada cultura ser incutida na mente, então os passos valeram a pena, caso contrário não passa de repetição desnecessária.

- Rotina baseada na crença

Não estou falando aqui de crenças religiosas, embora elas certamente sejam um subproduto desta discussão. Qualquer analista é, em primeiro lugar, um ser humano. Isso significa que alguns assuntos relativos a crenças pessoais podem ser delicados.

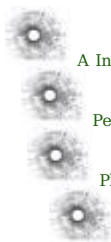
Os analistas não estão imunes aos impulsos disparados pelo dinheiro, pela oportunidade, pelos valores, pelo ego e pela vingança. Na condição de analista você se encontra em posição de mostrar a verdade justa para jogar uma luz sobre as vantagens de algo que você ama ou para depreciar algo que odeie.

Dependendo de sua própria disposição você fará sua escolha baseado em seus valores e no ego.



CAPÍTULO 7

Decida como um Seal [1](#)



A Influência das sub-rotinas

Pensamento contingente

Planejamento do valor

Revisão pós-ação

Você não verá a lista a seguir em um manual secreto da Seal. Eu simplesmente extraí o que conheço sobre o meu próprio

treinamento e por ter trabalhado ao lado dos Seals e defini alguns passos, de modo que pudessem ser aplicados a sua vida profissional.

- As decisões dizem respeito a algo que teve uma consequência.
- Sua decisão leva à próxima ação.
- Saiba de que forma suas decisões afetam as pessoas além de você.

As estratégias abordadas neste capítulo delineiam os mecanismos da tomada de decisão para que você possa seguir os passos descritos acima.

Eu geralmente chamo os Seals da marinha de “atletas de primeira classe com armas de fogo”. Esses agentes especiais da marinha dominaram a arte de tomar decisões de vida ou morte. Este capítulo não trata do que um agente da Seal diria a você, mas de observações minhas, baseadas em minhas observações enquanto professor, em meu convívio com eles e também em outros tipos de operações especiais.

Após um mês dos ataques aéreos que inauguraram a Operação Tempestade no Deserto, as forças aliadas estavam prontas para dar início à guerra em terra contra os iraquianos que invadiram o Kuwait. Cerca de dezessete mil marines aguardavam em navios próximos à cidade do Kuwait enquanto uma equipe da Seal entrava em ação para enganar os iraquianos levando-os a crer que um ataque anfíbio era iminente. Eles nadaram 500 jardas em direção à orla durante a noite, justamente onde os invasores estavam. Cada um deles carregava explosivos. Após plantarem os explosivos, nadaram de volta a seus barcos.

Quando as bombas explodiram por volta de uma hora da madrugada, os Seals lançaram mão de materiais bélicos para fazer muito barulho: granadas e armas automáticas. Em meio aos disparos, os marines surgiram na costa e os iraquianos acharam que o ataque vinha do mar. Porém, quando eles moveram as tropas em direção à costa tanto os Seals quanto os marines já tinham partido. A guerra por terra havia começado.

Para executar uma operação tão perigosa e delicada na questão tempo, nesta missão os Seals detinham um procedimento para tomada de decisão que transformou ciência em arte. A ciência dizia respeito à preparação intensa e a memória muscular envolvida, já a arte estava na rapidez e na inovação com que a pessoa poderia tomar uma decisão diante de pressão intensa por causa da memória muscular. Ao se

prepararem constantemente para atividades específicas e fazendo movimentos reacionários inconscientes eles retiram a necessidade de pensar na maioria das ações que realizam. Na verdade, deixam apenas espaço no processador ou na banda larga para as decisões realmente importantes.

Qualquer praticante de balé ou de artes marciais compreende o conceito da ciência à arte. Os dançarinos aprendem que devem dominar as posições básicas do balé, pois assim que conseguirem estarão livres para dançar. Nas artes marciais você pratica o kata várias vezes. É preciso dominar tais padrões de movimento para criar memória muscular, mas continua sendo o cérebro que decide “preciso atacar este cara pela direita, ao alto”, mas seu corpo se move automaticamente para a posição correta assim que tomar a decisão.

Todos os militares aprendem algo assim no treinamento básico, por exemplo, de que modo reagir a uma emboscada, como avançar em direção ao inimigo e assim por diante. Porém, a maior parte se dedica a atividades mais mundanas. As bases continuam lá, mas estão escondidas, esperando ser lembradas quando for preciso. Muitos militares do apoio exercem funções que não estão diretamente relacionadas ao combate. Eles desempenham outras tarefas, como montar a folha de pagamento, reunir a inteligência ou até mesmo cozinhar. O único momento que treinam para a guerra é quando vão a campo ou já estão na batalha. Eles se prepararam para o combate quando surge a oportunidade. Os responsáveis pelos pagamentos, por exemplo, em tempos de paz não estão realmente desempenhando a função primordial para qual foram treinados inicialmente. Mas eles estão no “negócio” do combate e treinam para situações de vida ou morte mesmo que não estejam verdadeiramente engajados em um deles.

Se preparar para o combate é o trabalho diário de muita gente das operações especiais. A principal diferença entre o treinamento básico que a maioria dos soldados receberam e o treinamento que os operadores recebem está na complexidade das estratégias e no fato de que isso os leva para um procedimento de empacotamento de informações. O treinamento tem início com as estratégias mais rudimentares, como a posição das mãos no kata e os soldados praticam a posição da mão em sua própria arma até que isso passe naturalmente a fazer parte de sua rotina. O mesmo é feito com as habilidades para limpar falhas de disparos ou qualquer uma das centenas de tarefas que chamamos de microatividades.

Enquanto aprimoram tais ações, trabalham o condicionamento físico condizente com as tarefas que precisam

executar. Treinam como uma equipe de resgate de reféns e em missões de desabamentos até que mesmo as maiores partes tornem-se rotina e suas mãos, pernas e corpos façam exatamente o que treinaram. Parecido com o mestre no manejo das armas nas artes marciais, eles se assemelham às armas que utilizam, porém o mais importante é que se parecem com uma equipe.

Está é a técnica básica do bloqueio e do ataque. É a falta de tempo, os exercícios altamente tensos envolvendo identificar armadilhas, emboscadas e reconhecimento noturno. Você passa por isso e sua mente fica livre para tomar decisões importantes. Você não desperdiça energia mental decidindo por que, se ou como. Você precisa decidir quando e onde.

Após cada operação, não importa o tamanho do sucesso, a equipe realiza uma revisão pós-ação. Isso permite que os membros da equipe observem e discutam os elementos que funcionaram bem, assim como os que não foram muito bons. Isso não quer dizer que ficam sentados em círculo se autoelogiando. É um constante afiar de faca. A união das habilidades individuais com as habilidades da equipe somada à revisão pós-ação geram uma precisão incrível na operação.

Para decidir como um Seal não basta montar uma simples árvore de decisão que reflita a lógica direta: “se... então...”. Trata-se da capacidade de enfrentar o desconhecido sem medo e com o cérebro apto a se engajar em uma solução criativa para o problema porque deixou para trás a relação “ se... então...” e está cinco passos a frente do “então...”.



Relevância para os negócios

A maior parte dos problemas que você enfrenta diariamente não se trata de questões de vida ou morte. A compreensão a respeito da exclusão de detalhes sem importância deixa a mente livre para tomar decisões poderosas e de alto impacto com a utilização total de suas habilidades intelectuais. Mesmo que você ainda tenha de executar tarefas simples, é preciso torná-las parte da rotina, aprimorando-as de modo que sua ciência se transforme em arte.

Se você faz parte de uma equipe, o mesmo processo permitirá que vocês organizem a bagunça e expandam sua área de alcance para tomar decisões importantes. E se as operações de vida ou morte podem aprender com a revisão pós-ação, você

também pode.

Olhe para um problema qualquer que você enfrenta em um dia de trabalho e considere-o de duas maneiras:

Primeiro, quais elementos você pode controlar e quais são os elementos sobre os quais você não tem controle algum? Você não precisará desperdiçar decisões com os aspectos não controláveis. Sua função é minimizar seus impactos por meio da preparação de, por exemplo, um plano de contingência. Aqueles elementos sobre os quais você tem realmente o controle requerem que você elenque as prioridades de acordo com riscos e danos possíveis.

Segundo, trata-se de que tipo de problema? É algo que já aconteceu anteriormente ou algo que você sabia que teria de lidar, mais dia menos dia. É claro que sempre há uma primeira vez para tudo, mas você pode estar preparado para ela. A vantagem é que você não está apenas mentalmente mais capaz para lidar com o desafio como também emocionalmente habilitado para abordá-lo.

Aos 26 anos Maryann demitiu um funcionário pela primeira vez. Tratava-se do guarda-livros da pequena ONG que ela administrava, de modo que Maryann procurou orientação com o executivo de uma instituição financeira; ele era um de seus mentores.

Ela lhe disse: “Preciso demitir o guarda-livros imediatamente. Qual a melhor maneira de fazer isso?” E o mentor lhe ensinou a técnica do bloqueio e do ataque para demitir um funcionário que lida com o dinheiro da organização, ou seja, da pessoa que pode causar danos terríveis rapidamente se resolver se vingar. (O guarda-livros era o exemplo ideal da personalidade persistente a um passo de mudar de posição. Ao invés de ser promovido a uma posição de maior autoridade ele acabaria despedido). Maryann se deu ao luxo de ter um mentor que a ajudou a superar um momento complicado. Se um Seal da marinha estivesse diante da mesma situação seria “o fim da linha”. Seria o equivalente a decidir resgatar reféns em determinado local e aprender como fazer isso no helicóptero a caminho do resgate.

O ideal seria Maryann ter discutido com seu mentor meses antes e pensado na condição “e se...?”. Ela poderia simular a situação repetidas vezes em sua cabeça para se preparar para o caso de precisar demitir uma pessoa que ocupa um cargo delicado. Este é o tipo de preparação específica para um desafio que torna possível decidir como um Seal.

Atores de teatro e militares têm muita coisa em comum. O

ensaio permite que você esteja pronto para o momento e que tenha um desempenho poderoso e inteligente. Você sabe suas falas, seu posicionamento e quem dividirá o palco com você. Sempre haverá surpresas mas você pode seguir adiante sem falhar desde que tenha ensaiado direito.

O benefício profissional é tornar-se apto a investir toda sua energia em determinada atividade. Independente do que você faça é preciso estar lá plenamente, é preciso estar ligado. Conquiste o ponto em que você pode se descrever dessa forma, quer você trabalhe com vendas, em contabilidade ou ocupe um cargo de chefia. Há uma quantidade enorme de pessoas que se sentam atrás de suas mesas e trabalham exaustivamente.

Confiar nas sub-rotinas, valorizar suas decisões e ter segurança para raciocinar em situações de emergência tirará você do trabalho exaustivo e o levará para a parte mais divertida. Suas decisões lhe mostrarão que você está conseguindo enfrentar o desafio e que tem habilidade para colocar toda a força de sua inteligência em uma decisão. Como resultado, sua noção de tempo e capacidade de estabelecer prioridades aumentarão bastante. Você também terá mais espaço livre para pensamentos inovadores.



Estratégias para tomada de decisão

A influência das sub-rotinas

Dê uma olhada em sua rotina diária de trabalho. Quanto tempo você passa fazendo microatividades? Você está desperdiçando energia mental com isso? Você tem de decidir todos os dias que cor de caneta usar? A parte mais importante de sua manhã é decidir que camisa vestirá? Se a resposta for sim, então você está ocupando uma boa parte do seu cérebro com itens inúteis. Quando sua cabeça fica muito cheia e você é forçado a tomar uma decisão, a reação instintiva surgirá em virtude da pressão; sua habilidade para raciocinar despenca. Quando isso acontece, as únicas estratégias que terá são aquelas relacionadas à memória muscular ou as que treinou sob pressão. Você já sabe como ligar esses procedimentos à sua memória, confie em si mesmo. Você entra no carro toda manhã ou sai de casa sem pensar em cada passo que dará no caminho. Abotoar a camisa é uma microatividade. É parte da sub-rotina

de ir trabalhar.

Nenhuma atividade é boa o bastante que não dependa de nenhuma outra. Tente enxergar suas microatividades como tijolos que constroem sua sub-rotina, ou seja, pedaços de uma atividade coordenada que você pode recortar e colar em partes da sua vida. Um tijolo pode ser a base de muitas sub-rotinas e o contrário também é possível: talvez você necessite dele para algo específico.

A negociação com um transformador da categoria VOCÊ AJUDARÁ SIM em seu departamento financeiro o está deixando aflito? Você chegou a um impasse diante de uma decisão e já perdeu a conta de quantas vezes ele lhe encheu de detalhes? Se a resposta é sim, então é provável que você aceite o castigo de se engajar em uma sub-rotina crítica que ele transformou em arte.

Veja o mecanismo do processo: ele se apoia em uma habilidade fundamental para o trabalho, que é o comando do detalhe. Como parte disso, ele tem microatividades ligadas a encontrar falhas nos dados. Ele transforma isso em uma rápida análise de tendências e justifica as descobertas com detalhes. Ele usou o mesmo conjunto de estratégias repetidas vezes para nocautear seus argumentos, reprimindo-o com detalhes. Você sente como se tivesse pouquíssima liberdade de escolha e que suas decisões tornam-se gradativamente problemas de implantação. Ele consegue fazer você decidir qual a cor da tinta da impressora e não sobre o que será impresso no papel. Esta tática pode efetivamente atrasar uma decisão e assim acabar completamente com um projeto ou então empurrar o projeto para o estágio seguinte, o que reflete a agenda pessoal da pessoa. Como este cenário sugere que nem toda sub-rotina é uma estratégia isolada, procure por lugares em que as sub-rotinas podem ser multitarefas.

Transforme suas sub-rotinas em algo tão corriqueiro como dar a partida no carro. No começo exigirá um esforço consciente. Depois de um tempo você já não pensará mais nelas.

A postura corporal afeta a memória. Se você acha que decide melhor quando anda, incorpore o movimento ao seu procedimento diário. Experimente para ver se certas horas do dia funcionam melhor para determinado procedimento. Se a resposta for sim, então execute o procedimento naquele horário. Uma forma de reforçar isso é agendar certos tipos de reuniões para determinadas horas do dia. De qualquer forma, pratique esses elementos em sua sub-rotina.

Monte armadilhas. Assim que você tiver estabelecido as sub-rotinas para funções específicas e observar como elas se aplicam em diferentes situações, como você as colocará em prática? Da mesma maneira que um Seal monta armadilhas.

Uma armadilha cria um aparato que dispensa a intervenção humana e permite que uma pessoa cubra uma área muito mais extensa. Na verdade, a armadilha mira e puxa o gatilho contra o inimigo. A única decisão que você deve tomar é onde montá-la para pegar o cara malvado.

Nos negócios, isso significa compreender quando se engajar em suas sub-rotinas. No tempo certo, sua resposta natural será engajar sua sub-rotina para o conflito três passos antes de o conflito ficar sem solução. Ou engajar sua sub-rotina para desviar a atenção do inimigo, por exemplo, muito antes do momento em que os olhos críticos estarão sobre você.

Quando eu ensinava jovens interrogadores eu costumava pedir para que eles criassem páginas de perguntas para temas específicos que seriam difíceis de preparar de última hora. Se tivesse isso disponível quando um especialista em armas químicas fosse capturado, o jovem interrogador poderia fazer as perguntas necessárias para explorar as informações da fonte. Tudo isso faz parte do cultivo de certas sub-rotinas e de dar a você mesmo um espaço em sua mente para realizar o pensamento contingente.

Pensamento contingente

Estou tomando este termo emprestado do livro *Business lessons from the edge* escrito por Maryann em parceria com o palestrante e consultor de negócios Jim McCormick. Ele se baseia em planejamento contingencial e é sobre colocar as sub-rotinas no lugar.

Você não pode evitar a ocorrência de um acontecimento qualquer, mas se você tiver noção de quais decisões são exigidas em determinada circunstância bem como que decisões são possíveis, então você pode minimizar os efeitos negativos.

Na manhã em que estava agendada a visita do rei Hussein, da Jordânia, na fábrica da Sikorsky em Connecticut, receberam uma ligação da Administração da Aviação Federal. Dos dois helicópteros S-76 que partiram de Massachusetts com Hussein e sua comitiva, um se chocou contra uma montanha. O rei era piloto e não gostou das condições do clima para voar naquele dia, então ele decidiu dirigir até a fábrica, mas não disse nada ao pessoal da Sikorsky.

Então, por um tempo, tudo o que se sabia na Sikorsky era que um dos helicópteros designados ao rei da Jordânia havia sofrido um acidente fatal.

Eles deviam tomar decisões relativas ao protocolo diplomático, comunicar a mídia e fazer a comunicação interna. E havia uma série de decisões subjacentes, dependendo de quem tinha morrido no acidente.

Bob Stangarone, executivo de comunicação da Sikorsky na época possuía arquivos cheios das condições “e se...?” e pegou aquelas que se aplicavam às circunstâncias. Ele poderia se concentrar na definição de prioridades e servir como força estabilizadora da grande confusão ao invés de selecionar entre milhares de opções para os passos seguintes.

Bob fez exatamente o que ensinei para meus alunos aspirantes a interrogadores: “Tenha uma pasta pronta para ir à guerra” (Hoje em dia seria o mesmo que dizer: “Tenha esses arquivos no seu iPad”). O ponto é que você pode se preparar para eventos aleatórios e uma quantidade de situações de emergência se você reservar um tempo para se perguntar “e se...?” e depois se dedique a explorar as respostas enquanto você não estiver no meio da crise.

Você pode chamar qualquer hum militar de supersticioso, pois são criaturas presas à rotina. O mesmo acontece com atletas de esportes radicais: os rituais de preparação e execução fazem parte do que os manterá vivos. E, até certo ponto, é o mesmo com as pessoas no mundo corporativo, pessoas como Bob Stangarone que têm talento para tomar decisões.

Exercício

Em situação de emergência estabeleça as prioridades.

- Se a pessoa que é a peça chave de sua operação morrer de repente, quais decisões devem ser tomadas de imediato para manter tudo funcionando harmoniosamente? Como tais decisões se interrelacionam, ou seja, o que uma agrega a outra?
- O que aconteceria à operação na falta de tais decisões específicas?

Priorize os alvos. Uma lição particularmente boa para aprender com os operadores é estar concentrado ao tomar decisões. Quando os operadores estão em serviço eles não têm

tempo para pensar em outra coisa a não ser a tarefa que têm em suas mãos. Eles dividem suas vidas como consequência e centralizam toda atenção em cada decisão. Independente do que acontece em casa ou de quem faleceu ontem, suas mentes ficam em um só ponto. Quando os Seals ou outros operadores estão em combate, eles precisam classificar as pessoas como amigas ou inimigas e tomar decisões não apenas sobre o alvo que deve ser neutralizado como também qual será o primeiro.

Essa é uma lição fundamental - e acho que é a que considero a mais importante da minha vida. No treinamento básico eu estava em uma simulação de fogo cruzado e no final do exercício vários alvos "inimigos" iam surgindo em nossa frente. Um deles tinha uma arma que disparava pedaços de metal em mim e em meu companheiro. Atirei em todo alvo que apareceu até que o sargento responsável pelo treinamento me bateu no capacete com um limpador de rifle e rosnou: "Não seja burro! Você não pode matar todo mundo: mate o cara com o revólver!".

Algumas pessoas decidem por decidir. Elas podem muito bem vestir uma camiseta com a mensagem: "Sou inseguro! Eu reforço meu ego tomando decisões sobre coisas sem importância". Conheci um presidente de empresa que agia dessa forma. Ele decidia a cor do papel que deveria ser usado para memorandos internos e escalas. Ele decidia quais revistas o escritório deveria assinar. Como resultado de seu estilo de decidir, os vice-presidentes assumiram facilmente o poder na companhia tomando decisões que mostravam à diretoria quão desorientado e fraco era o presidente.

Normalmente uma pessoa como esta recebe educadamente o título de detalhista. Eu o chamaria de minimalista, pois sua busca é tão pequena que há sérias limitações sobre o que ela pode executar. Entretanto, é importante não confundir "coisas pequenas" com detalhes essenciais. Neil Giaratana, autor do livro CEO priorities, dedica toda uma sessão ao poder de comandar os detalhes corretos com o propósito de tomar decisões importantes:

O executivo inteligente, ao conhecer os detalhes e pensar sobre eles de maneira tridimensional (o que eles significam para todos os aspectos do projeto?) estará apto a demonstrar seu talento, poder e habilidade de citar e discutir - a maioria usando a memória - os detalhes substanciais e salientes do problema ou projeto em curso. Números, fatos, ações e reações - nenhum deles afeta o CEO inteligente. Pelo contrário, ele demonstrará um prazer peculiar ao ser capaz de equilibrar todos os fatos

relevantes e detalhes à vontade, bem como conhecê-los e enquanto faz isso exerce o poder de uma maneira particularmente eficiente.

Em resumo, concentre-se nos detalhes que contam mais para sua decisão final e vigie-se para se manter fora das decisões que não fazem diferença e decida sobre o que realmente importa. Isso é possível quando se confia nas sub-rotinas.

Identificação do alvo. Quando um operador toma uma decisão sobre os alvos ele precisa levar em conta as possibilidades. Embora ele possa querer eliminar todos os maus elementos, normalmente é inibido por obstáculos. Quais alvos você é capaz de fazer algo a respeito e quais você não pode fazer nada? Às vezes você sabe que o alvo está bem ali só que fora de alcance.

Lembre-se das lições a seguir sobre como ter sub-rotinas confiáveis que lhe permitirão tomar decisões rapidamente:

- Conheça seu campo de batalha. Quais alvos estão ao alcance e quais não estão? É uma preocupação válida daquilo que pode vir a acontecer. Utilize o pensamento contingente na preparação, mas não consuma todo seu tempo com isso.
- Não desperdice sua munição atirando enquanto o inimigo está atrás das árvores. Se existe um alvo que não sairá do esconderijo por dezoito meses, então aguarde um ano e meio para atirar, ou seja, espere até que possa dar um tiro certo. Só não se esqueça de algo que aprendeu na infância: a permanência do objeto. Quando o cara desaparece atrás de uma árvore, não quer dizer que ele foi embora.
- Priorize os alvos. Você não pode atingir todo mundo então atinja quem estiver portando uma arma.
- Saiba o que você pode modificar. Você está perdendo tempo quando fica rodando em torno de algo que não pode ser resolvido por você. Descubra que tipo de assunto você pode tomar conta. Você não pode fazer parar de chover, então se o tempo estiver ruim, seus disparos só servirão para mostrar sua posição, não atire.
- Espere sentado. Às vezes a melhor estratégia é sentar, esperar e deixar que o mau elemento se canse. Este é o equivalente militar para o poder do veto do presidente dos Estados Unidos ou do departamento financeiro que você ajudará no começo da história.
- E a última lição: quando fui para o Kuwait um dos oficiais

não comissionados mais experientes (NCO) me disse: “Sr. Hartley, quero lhe ensinar uma valiosa lição: Atire no pé do inimigo. Eles vestem coletes Kevlar, incluindo máscaras, mas ninguém calça sapatos Kevlar”. Essa é uma boa lição que pode ser aproveitada na vida cotidiana.

Procure por alvos fáceis; livre-se deles e depois vá atrás dos mais difíceis.

Até mesmo os problemas mais difíceis possuem uma solução mais fácil e mais difícil do que a solução que você pensou primeiro, se você for inovador.

A partir do momento em que você tem de lidar com prioridades, trate-as como um operador trataria a evacuação de um edifício: como seu único foco. A preocupação com o impacto de uma decisão depois de você ter pesado todas as variáveis impede sua capacidade de tomar decisões em tempo hábil. A maior parte dos operadores emprega termos do tipo “maus elementos” para se referirem aos alvos. Dessa forma, colocam o inimigo dentro de uma categoria que o leva à sua desumanização. Você tem de classificar o problema de forma a retirar sua potência e habilidade de reação. Só então poderá acabar com ele.

Divida o campo de fogo. Qualquer operação militar do pelotão ao destino enfrentará sobreposições de campos de fogo. Isso impede que ocorram falhas possíveis de serem exploradas pelo inimigo. Isso significa que cada um dos operadores da equipe dá cobertura a seus colegas e ninguém fica vulnerável ao ataque. Pense em suas operações diárias: você está apoiando os demais em sua equipe ou é do tipo guerreiro solitário? Toda decisão tomada pelos Seals é somada à próxima e cada ação tem um efeito de sobreposição para eliminar resultados para o inimigo e deixar as opções para a equipe.

Planejamento de valor

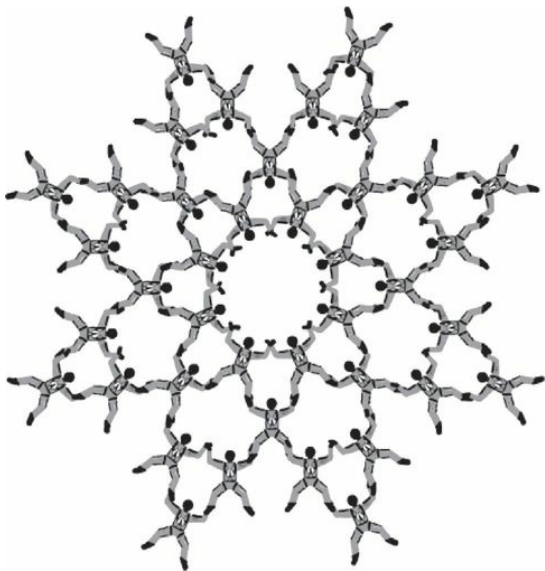
Os operadores encaram as decisões como blocos de construção. A decisão deve construir algo que leve à ação, ela deve agregar valor ao passo seguinte.

Se você fosse catalogar todas as decisões tomadas em sua empresa em um único dia, quantas delas estariam desvinculadas da missão ou não apoiam sua realização? Pior

ainda, algumas tendem a ser contraproducentes. O ideal seria que suas decisões pessoais e as feitas por meio da empresa se alinhassem feito paraquedistas em um salto coreografado. Neste tipo de formação, eles não aparecem todos de uma só vez, uma pessoa vai sustentando a outra de modo que cada uma delas torne possível que a próxima salte e se una à formação (veja a Figura 7.1).

Se você considerar suas decisões nestes termos poderá evitar ou pelo menos minimizar os perigos imprevisíveis como a visão estreita em seu projeto de gestão e decisões que atuam como barreiras para o sucesso de outras pessoas em sua empresa.

FIGURA 7.1 Cada decisão agrega valor à que vem a seguir.



Exercício

Identifique uma decisão tomada por você que tenha agregado valor e demarcado o resultado.

- Observe a **Figura 7.1**. Considere que o círculo interno seja uma decisão que você tomou e favoreceu a construção de outras boas decisões acima dela. Acompanhe os três ou quatro passos seguintes.

Exercício

Identifique uma decisão sua que não serviu de apoio para a demarcação do resultado.

- Aqui você faz o oposto do que fez no exercício anterior. No salto de paraquedas, o efeito de entrar em formação rápido demais é ficar mais baixo que outra pessoa ou até mesmo se debater contra os outros. Consequentemente, a pessoa que deve se apoiar em você não consegue se segurar e a formação fracassa.

Revisão pós-ação

Por que sua empresa não conduz revisões pós-ação? Vocês estão mais preparados e são mais máquinas de guerra do que os Seals? Mesmo as reuniões bem-sucedidas com clientes e com a equipe interna podem se beneficiar de uma simples revisão pós-ação. Você estabelece um ambiente seguro para verificar o que deu certo, o que deu errado e as lições aprendidas. Você pode formalizar o processo ou simplesmente promover reuniões informais. As pessoas crescem e aprendem com a epifania de modo que fazer perguntas as levará a ter suas próprias ideias e internalizar melhor o aprendizado. No final você afia as habilidades que fizeram de suas reuniões um sucesso ou substitui as que fracassaram.

Os Seals passam por um treinamento baseado em componentes. A sub-rotina é inerente a todo treinamento. Eles estabelecem conexões entre as sub-rotinas a fim de tomar decisões rapidamente. Em uma situação de grande pressão, a memória muscular força o dedo a ir para o lugar certo no gatilho, posiciona os pés corretamente e faz se moverem em compasso com a equipe. Tudo o que precisam fazer é relacionar as sub-rotinas para que o cérebro se mantenha focado na tomada de decisão.

Se você tiver que pensar em cada passo, tomará uma decisão ruim.

Você não precisa ter uma memória tão pequena que necessite peneirar seus pensamentos e separar os detalhes redundantes toda vez que tiver de tomar uma decisão, seu cérebro não é de um roedor. Treine a confiança nas sub-rotinas para que seu potencial cerebral esteja focado na decisão importante.

Se você está no ramo dos bens de consumo há 20 anos e não viu 90% dos apuros enfrentados nesta área é porque não prestou atenção. Seu negócio está sempre amarrado aos mesmos problemas. Confie em tal conhecimento para criar um conjunto de microatividades que se dividem em sub-rotinas. Depois crie algumas armadilhas para engatilhar as sub-rotinas. Você pode não acertar todos os alvos, então priorize os possíveis e concentre toda sua energia naqueles que você quer neutralizar, percebendo o que é possível sem se esquecer do inimigo que se esconde atrás da árvore. Trabalhe com seus aliados para dispararem fogos justapostos e deixe que eles tomem decisões para apoiá-lo. E quando ocorrer o cessar fogo, revise o resultado. Você ficará surpreso ao saber que sua capacidade de alcance é bem maior do que pensava.

1 **Seal** é a principal força de operações especiais da marinha norte-americana (Nota do tradutor).



CAPÍTULO 8

Monte sua equipe como um agente especial



Rito de passagem

Homogeneização

Qualidade superior

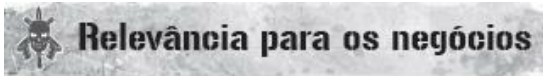
Ojeito de montar uma equipe depende muito da sua missão.

As unidades das Forças Especiais do exército norte-americano têm a missão de treinar e aconselhar os nativos para que eles possam defender sua liberdade e estabelecer seu próprio governo. Seu lema ilustra bem a missão: libertar os oprimidos. Para tanto, a estrutura de sua equipe permite-lhes agilidade.

Um quadro militar convencional é um emaranhado de alistados liderados por seus comandantes, começando pelo batalhão, passando pela companhia e chegando no pelotão e todos recebem a mesma ordem, que ecoa da mais alta patente até chegar no soldado. As Forças Especiais possuem um modo diferente de refletir sua filosofia e os pré-requisitos para o cumprimento da missão. O modelo é similar ao diagrama Venn com o líder/chefe da equipe no centro e a demais equipes sobrepostas. Eles são funcionalmente focados.

A equipe é formada por um socorrista e especialistas em engenharia, armamento, comunicações e inteligência. Eles descobrem no que o cara é bom quando ele chega à equipe e então começam a fertilização cruzada de modo que o todo valha mais do que as somas das partes. E, embora os membros da equipe se misturem e acabem por desenvolver um caráter comum, cada um continua a ter sua personalidade e as peculiaridades que trouxe consigo.

A característica desenvolvida pela equipe é única, tanto para o time formado quanto para o momento. As equipes não duram para sempre. Elas ocupam um lugar em um momento da história que jamais poderá ser recriado.



Antigamente muitas empresas contratavam da mesma maneira que o exército recruta os alistados: se você possui os pré-requisitos mínimos e promete ser leal, o emprego é seu. Afirmar que isso é raro nos dias de hoje é uma constatação grosseira e incompleta. As empresas precisam ter altos padrões de seleção e necessitam de equipes de marketing, recursos humanos (RH), desenvolvimento de produto e uma ou outra área que possa contribuir para a missão sem que precisem de muito apoio.

A fórmula para montar uma equipe deixa claro como escalá-la e torná-la mais forte.



Fórmula para montar uma equipe

A fórmula é simples, mas poucas empresas a aplicam corretamente.

1. Estabeleça uma fronteira que deve ser ultrapassada por todos os membros da equipe individualmente. Considere-o como um rito de passagem: conquistou o direito de provar quem é.
2. Crie um grupo homogêneo, misturando tipos diferentes para promover um tipo inédito.
3. Abra espaço para o crescimento.
4. Defina claramente as expectativas e quando alguém não tiver capacidade de crescimento para alcançá-la, elimine a pessoa.
5. Mantenha uma cultura de crescimento/mudança para permitir que novas pessoas integrem a equipe na medida em que ela for crescendo.



Estratégias para montar equipes

Rito de passagem: cruze fronteiras

O processo seletivo para as Forças Especiais tem duração de três semanas e é o mesmo que cair no inferno. Quando você se inscreve no programa, sua patente não é importante. Você recebe um número. É o candidato de número 4 designado à equipe Bravo. Neste processo, que leva 21 dias, você pode ser desclassificado em determinado ponto, ou seja, as pessoas ao seu redor não o querem mais por perto. Você pode cair fora logo no sétimo dia ou até no vigésimo primeiro. Você pode ser eliminado por seus concorrentes, cortado por um instrutor ou desistir. A intenção é forçá-lo a desistir.

A seleção no Forte Bragg, onde está localizada a escola Sere, envolve desafios físicos que se tornam complicados por desafios intelectuais. Veja um exemplo típico do desafio SFAS: Sua equipe recebe um veículo com três rodas e precisa fazê-lo se locomover por uma distância de cinco milhas. Poderia ser divertido se você não tivesse um tempo preestabelecido e não estivesse sem comer ou dormir direito há três dias. Se você não desistir é indício de como você pode se sair, apesar de se encontrar no seu limite.

O site da SFAS
(www.training.sfahq.com/assessment_and_selection_sfah.htm)

especifica que o programa avalia habilidades táticas, liderança, forma física, motivação e capacidade de trabalhar sobre pressão. Em relação a este último o site diz o seguinte:

Ao se apresentar ao Fort Bragg na Carolina do Norte

Você deve estar com 100% de sua forma física e com 0% de nível de estresse.

Qualquerum dos fatores abaixo pode causar tensão enquanto participa do processo:

- Sua esposa não concorda com sua escolha.
- Problemas financeiros.
- Problemas de saúde do candidato ou de algum familiar.
- Incerteza quanto à carreira nas Forças Especiais.
- Não estar em plena forma física.
- O motivo da candidatura é fugir da atual unidade ou das obrigações.

O SFAS é apenas o começo, mas é um começo daqueles. É um processo que separa quem realmente deseja estar ali dos fingidores. As pessoas que chegam até o outro lado ainda precisam provar muitas coisas, mas conquistaram o direito de provar quem são.

Qual é a fronteira a se cruzar para integrar as equipes da maioria das empresas? A mais comum é a contratação. Isso não é bom o bastante. Quanto mais formal melhor. E não estou me referindo a um documento qualquer redigido pelo departamento de RH.

Um rito de passagem pode ser simples ou complexo, porém pode ser descrito e definido.

Provavelmente você pertence a algum tipo de equipe no trabalho, independente de você chamar de equipe, departamento ou comitê. Qual a fronteira que cada um tem de ultrapassar para se tornar parte de sua equipe?

Exercício

Crie um rito de passagem.

Pediram para você liderar um projeto que terá um ano de duração.

1. Com base nas categorias de estilos de ação descritas no Capítulo 1, reúna uma equipe de cinco pessoas para este esforço intenso que durará 12 meses.

2. O que poderia ser um rito de passagem apropriado e eficiente para sua nova equipe?

Como se vê, não há uma resposta fechada para um exercício deste tipo. O rito de passagem deve refletir que tipo de mecanismo de ligação se encaixaria com os tipos de pessoas que você escolheu. Por exemplo, já que o projeto levará um ano você tende a escolher legisladores porque eles empregam energia positiva para trabalhar em um sistema conhecido, persistindo até alcançarem o objetivo desejado. Mas então, quem vai pôr fogo no grupo? Quem questionará o progresso para ver se de fato houve algum?

Uma forma de estimular uma pessoa para se tornar parte da equipe pode ser fazer uma apresentação sobre como ela pode ajudar no sucesso do projeto ou trazer certos recursos à mesa. Todos os candidatos devem fazer esta apresentação e ao término cada membro da equipe saberá algo a respeito dos colegas que levará ao respeito e à confiança.

O processo homogeneizador

Depois do SFAS, o agente ainda precisa de mais dois anos para concluir o treinamento. A eliminação continua ao longo do treinamento. No final, o desafio é a escola Sere e, se Deus ajudar, será a pior experiência de sua vida.

Muitas pessoas abandonam o treinamento das Forças Especiais não só porque ele é fisicamente brutal mas também psicológica e emocionalmente bruto. O que sei é que eles levam o corpo à exaustão e que a única parte que sobra é a psique. A pessoa não tem energia. Talvez seus pés fiquem em carne viva. É preciso contar com um senso de propósito, a carga de energia que se retira dos colegas de equipe e da crença em si mesmo. Ao longo do treinamento é um homem contra outro e a única forma de se dar bem é aprender a colaborar com os outros.

Com o decorrer do treinamento nas Forças Especiais surgem afinidades e uma linguagem comum. O grupo de indivíduos que sobreviveu bravamente ao rito de passagem mais conhecido como SFAS torna-se um grupo de irmãos e passam a pertencer às Forças Especiais. Todos possuem as habilidades essenciais,

mas cada um possui uma habilidade complementar à de seus companheiros. O jeito de falar, de andar, de ouvir e de pensar é parecido. O resultado é uma ligação tão forte que poucos no mundo têm. Apesar de inicialmente virem de diversas realidades, são aprimorados para atuar em equipe.

Vínculos menores: criando equipes mistas. Quando eu trabalhava na escola Sere era comandado por um oficial das Forças Especiais. Os soldados deles normalmente não trabalham com soldados de outras denominações de modo que a sede da Sere no Centro Especial para Treinamento de Guerra John F. Kennedy (SWIC) é uma situação incomum. O dever na Sere é parecido com a prática dos soldados das Forças Especiais. É natural que depois de tanto treinamento eles sejam os professores, é a função deles ir até determinado país e treinar as pessoas para lutar em sua própria defesa.

Além das Forças Especiais e dos interrogadores, a escola Sere também cultivava o talento dos operadores da Força Delta e dos Rangers. Você tem necessidade de formar equipes com pessoas ligadas em atividades diferentes e que também se organizam de maneiras diferentes.

Mesmo em grupos deste tipo há ritos de passagem com a finalidade de promover o entrosamento. O mais importante: para ganhar a credibilidade com os outros instrutores você precisa ter completado o curso. Todos os instrutores participaram dele, mas se você é um instrutor que ainda não se formou a aceitação em relação a você é limitada. Você pode ter uma opinião sobre o desempenho de alguém, mas não opinará sobre os motivos que levaram a pessoa a ter feito o que fez.

Você precisa cruzar a fronteira.

Quando conseguir, as pessoas podem fazer piadinhas sobre seu comportamento, mas nada mal-intencionado. Jamais. Seus erros foram tão óbvios quanto os erros dos outros participantes. Ninguém passa pela escola Sere sem cometer erros.

Às vezes costumávamos contratar “interrogadores de aluguel” para completar o quadro de instrutores. (eram chamados de “renegados”). Eles não tinham feito o curso na unidade, de modo que faziam alguns comentários impróprios. Imagine só o que fazíamos com eles. Eles nunca foram parte da equipe, por mais tempo que ficassem por lá.

Passar pelo mesmo rito de passagem permite que se tenha uma opinião. Você pode se unir à equipe e já conquistou a oportunidade de provar quem é como integrante do time. Não se ganha nenhuma outra condição a não ser a de “parceiro”

com o rito de passagem, mas existe condição melhor que essa? Ser um parceiro da Sere não fazia os demais interrogadores, comandantes ou agentes das Forças Especiais me verem como seu parceiro de patente, de especialização ou de habilidades. Eu tinha a permissão de ser parceiro em uma faceta apenas e é por isso que a denomino “vínculo menor”. Também me permitiam realizar qualquer atividade dentro do complexo além de simplesmente interrogar. Eu estava na estrada do crescimento pessoal.

Ainda precisava aprender todas as tarefas para colaborar com minhas habilidades a outras partes do trabalho não relacionadas aos interrogatórios e descobrir os modos, as habilidades e a linguagem de minha nova tribo. Nos anos seguintes, o que aconteceu foi exatamente isso e foi assim que passei a fazer parte de um grupo bastante restrito que é o grupo de instrutores da Sere. Nossas patentes consistiam em equipes variadas das Forças Especiais, da Inteligência, aposentados e até uma pessoa de suporte, ocasionalmente. Do nosso jeito único, linguagem especializada, uniformes e comportamento, éramos homogêneos.

Você pode não ter a mesma oportunidade de fazer seus funcionários passarem 2 anos no inferno para aprenderem a trabalhar melhor em equipe, mas você pode tirar proveito do que acabei de expor. Depois de criar um rito de passagem você terá um espaço aberto. Então você pode montar uma equipe unida de forma bem parecida com as estratégias usadas pelo pessoal de operações especiais utilizando rituais que promovam o senso de união. Estes rituais incluem:

1. Linguagem
2. Ritmo
3. Responsabilidade compartilhada
4. Força para a fraqueza
5. Sofrimento
6. Recompensa

Linguagem. A linguagem é uma ferramenta humana única. Maryann e eu temos um ritual quando escrevemos. Nós conversamos. Ela passa para o papel e me envia. Eu adapto o conteúdo, ela faz as modificações e me envia de volta. Às vezes eu escrevo respeitando as regras gramaticais, normalmente no início do processo. Porém quando o assunto é mais acalorado eu simplesmente lanço minhas ideias no papel. Parece que escrevi em grego. Isso significa que a Maryann aprendeu a interpretar este padrão de linguagem escrita melhor do que ninguém. Nós temos nosso próprio código. Ninguém mais é

parte disso, de modo que temos um vínculo. Também é possível fazer isso na fala. Crie um jargão específico para a equipe como um mecanismo para estabelecer vínculo. Construa um “conhecimento secreto” em sua comunicação para que a equipe tenha informações e ideias exclusivas. Os membros das Forças Especiais têm muito disso, o suficiente para montar um dicionário. A linguagem comum e o conhecimento secreto compartilhado levam ao isolamento e ao ceticismo em relação aos que estão de fora.

Ritmo. A criação de rituais acerca do que é ou não permitido entre quatro paredes indica que quem não pertence ao grupo não se encaixa. Isso recria um diferencial. O ritmo gera isolamento e dependência na confiança dos outros do grupo.

Responsabilidade compartilhada. Quando você come o pão que o diabo amassou junto com alguém, geralmente pensa na pessoa como um amigo. Há muitos provérbios em relação a esta situação, por exemplo: “o demônio que você conhece contra o demônio desconhecido”. Fundamentalmente isto se relaciona com a necessidade de ter alguém em quem confiar e a fé na pessoa move o indivíduo para o lado positivo do eixo y na matriz da ação. Ao criar razões para as pessoas confiarem umas nas outras, ou seja, estabelecer objetivos inter-relacionados que demonstrem a confiança no outro, você cria uma equipe mais coesa.

Exercícios capengas como cair de costas nos braços uns dos outros não atingem este objetivo. Poucas pessoas, não importa o grau de corrupção, deixarão você cair no chão, principalmente se tiver alguém olhando. A verdadeira confiança é construída quando uma pessoa é capaz de abrir mão de algo por você.

Força para a fraqueza. Passe uma tarefa para a equipe que exija a contribuição de cada um sem atrelar à contribuição individual. Faça de modo que eles se sintam compelidos a encontrar talentos escondidos em seus colegas de equipe. Coloque-os em situações em que o único jeito é confiar uns nos outros. E utilize estratégias que os auxiliem a tomar decisões sobre quem deve colaborar com o quê se eles não conseguem selecionar entre as opções disponíveis.

Eu estava em uma reserva das Forças Especiais logo após a Guerra do Golfo, não como interrogador, mas como médico não qualificado. Isso significava que eu ganhara o direito de ir para

o treinamento SFAS. (Eu nunca fiz até a mudança da unidade para a Guarda Nacional em outro Estado). O programa que eu participava era sobre ganhar pontos em uma lista de honra ao mérito e esperar a abertura do processo seletivo SFAS. Ele consistia principalmente de esforço físico bruto, desde corrida até marchar e nadar 600 metros uniformizado e carregando uma mochila.

Em um dos testes, uma dupla nadava no lago Victory, situado no Forte Benning, e na sequência corria uma certa distância até chegar a um caminhão. Meu parceiro, McAlister, não nadava muito bem, porém nós tínhamos que nadar. Ele era maior e mais forte do que eu no solo, então eu poderia carregá-lo na parte aquática, o que me deixaria exausto, e contar com ele para me carregar na mata por um tempo. O efeito da união da equipe é a criação da confiança entre duas pessoas movendo ambas para cima no eixo y.

Sofrimento. Você pode gerar sofrimento como o comandante “inimigo” da Sere para fazer as pessoas se unirem ou orquestrar prazos e projetos desafiadores em que todos sofram juntos a fim de criar confiança. Um vínculo forte que tive no negócio de ar-condicionado foi logo no começo de minha atividade, quando dividia um pequeno escritório com outro gerente de projetos. No verão nossas escalas eram absurdas, o que causava uma tensão insana. Sentávamos a cinco passos de distância um do outro. Quando sabíamos que gritariam conosco nos telefonemas, nos revezávamos nas chamadas. Eu estava tão perto dele quanto os dois caras das operações psicológicas que eu transportava no Kuwait durante a operação Tempestade no Deserto. O sofrimento pode ser um poderoso catalisador de isolamento e confiança.

Recompensa. Ao compartilharem a recompensa as pessoas ficam com a sensação de trabalho benfeito e de que podem contar uns com os outros. Uma recompensa partilhada pode concretizar a relação de confiança e fortalecer o espírito de equipe. Eu sempre compartilhava as bonificações quando trabalhava no ramo da construção civil por este motivo. Nós remávamos na mesma direção. Comandei uma equipe operacional na Trane durante três anos e levei pessoas a cruzarem fronteiras com uma maneira específica de comunicação e um padrão de tratamento. Éramos como uma família, mesmo que tivéssemos nos encontrado pessoalmente apenas uma vez. Nossa equipe virtual encontrava-se espalhada por todo o país. Apesar da distância todos cuidavam uns dos

outros. E por quê?

- Sentíamos ilhados. Desenvolvemos um vocabulário próprio, nossas reuniões eram cadenciadas e certos rituais estreitavam nossa comunicação. Uma das frases que a pessoas usavam se referia a me ligar para que eu tomasse conta de um problema. Quando surgia a necessidade a pessoa costumava dizer: “Preciso de sua bota no pescoço deste cara hoje”. E não se tratava de um bando de militares falando desse jeito, as mulheres eram maioria na equipe.
- Operávamos como uma verdadeira família. Em uma família comum você pode desabafar e deixar com que os outros membros saibam como você se sente. Você cria um espaço onde não é problema as pessoas resolverem suas questões. Não dá para criar uma harmonia artificial em 30 minutos semanais. Deveria ser algo real e duradouro e precisava ser o reflexo do desejo de solucionar os problemas.
- Tínhamos um conhecimento secreto, ou seja, compartilhávamos informações e ideias apenas com aquela equipe. Ideias do tipo: compartilhar este livro; podem levar ao sentimento de que se pertence a algo distinto bem parecido com o que os Freemasons criaram.

Espaço para o crescimento. Você precisa de uma versão própria para o diagrama de Venn das Forças Especiais para cultivar o tipo de crescimento que reflete o comprometimento da equipe com a missão. Por exemplo: em uma equipe de vendas todos podem vender. Depois disso, é preciso uma pessoa que seja boa para escrever relatórios, outra que tenha talento para a pesquisa e mais alguém que tenha habilidade para criar empatia. Não há nenhum motivo que impeça qualquer pessoa de ser boa nos três aspectos. É preciso treino e prática. Você ainda tem as três pessoas alcançando a excelência em suas respectivas áreas, contudo eles possuirão vasta experiência.

Você precisa permitir que algo aconteça naturalmente e descobrir áreas de desenvolvimento em que os outros possam atuar se eles não se voluntariarem a nada. Permita que as pessoas saibam quais são seus pontos fracos que precisam de aprimoramento e como lapidar seus pontos fortes.

O processo de avanço e da dinâmica em funcionamento deve ser reforçado constantemente de modo que qualquer novo integrante saiba como as coisas funcionam e o que se espera que ele faça. Se o processo é muito rígido e os relacionamentos calcificados, qualquer pessoa nova na equipe se sentirá

excluída. Mantenha os processos fluidos para que o organismo possa continuar evoluindo.

Uma das piores regras instituídas pelo exército foi “ou você sobe ou está fora”. Antes disso, uma pessoa poderia passar a carreira inteira na posição de soldado e ser o melhor soldado do país. Para algumas pessoas essa era uma oportunidade verdadeira. O programa “ou sobe ou está fora” desperdiça soldados excelentes e confiáveis. Pense no radar do seriado M*A*S*H.

Você precisa pensar no que seu pessoal faz de melhor. Certifique-se que eles compreendam que o que fazem é profissional. Recompense-os pelo trabalho benfeito. Não saia de seu caminho para promovê-los a menos que eles se empenhem pela promoção.

Qualidade superior

“Você não aguenta o peso” é uma observação literal quando se fala de um membro das Forças Especiais que machucou as costas. A mesma mensagem honesta pode ser comunicada a um membro de sua equipe que não possui habilidade para realizar o trabalho requisitado. Ser direto não é necessariamente ser maldoso, mas falta a algumas pessoas estratégias para construir empatia para pronunciar esta frase sem magoar.

Ao transmitir este tipo de mensagem você precisa falar sobre a função e não sobre a pessoa. Faça o que estiver ao seu alcance para ajudar o indivíduo na transição para uma função compatível com o seu potencial.

Uma jovem bem franzina foi designada para minha unidade na Coreia. Éramos amigos, eu gostava dela e a respeitava. Certa tarde, estávamos em uma missão MOPP (Missão Orientada à Postura de Proteção). Nossa vestimenta era protegida contra agentes químicos, toda forrada com filtro de carvão e cobria o corpo inteiro, além de botas, máscara e luvas de borracha. E estávamos a uma temperatura de 100°C. Naquela época eu servia de assistente ao oficial da NBC (Nuclear, Biológica e Química).

A mulher franzina colocou a máscara, mas não teve fôlego suficiente para abrir os filtros. Isso a levou a respirar fundo diversas vezes o que gerou hiperventilação e ela teve uma convulsão. Ela quase morreu sufocada. Tiramos-lhe a máscara. O comandante rosnou:

“O que está acontecendo?”

“Senhor, o senhor precisa excluí-la do exército”. Eu disse a ele.

“O quê?”

“Não dá para ter alguém assim nas Forças Armadas. Ela é um peso morto.”

Ele concordou comigo. Ela não possuía os requisitos mínimos, então sua presença em nada contribuía para nossas operações. Na verdade, ela nos punha em risco.

Ela poderia ser redirecionada para uma função burocrática por um tempo, mas não havia jeito de solucionar o problema: ela não possuía as qualificações básicas de um soldado.

Se você arrastar alguém assim com você por não ter coragem de deixá-lo para trás está sendo egoísta e desrespeitando a equipe. Assim que você alerta a pessoa para o fato de que ela não está desempenhando seu papel, se ela não tiver dignidade para desistir, você deve iniciar sua eliminação. Às vezes não é nem mesmo uma questão de honra ou de ego, mas de autoconsciência. O filho de um amigo jogou futebol quando criança. Hoje, aos 20 anos, ele confessou: “Eu era péssimo”. No final da competição eles lhe deram um troféu. Ele se ofendeu. Eis um jovem com autoestima genuína, ele sabia que aquele troféu não significava nada. Pense nas outras crianças que jogaram mal e que também ganharam troféus. Quantas acharam que mereciam um troféu apenas por terem participado?

Essa atitude no local de trabalho equivale a dizer: “Eu mereço este cargo porque estou vivo”.

Não há problema em estabelecer qualificações mínimas e objetivos para dar continuidade ao trabalho eliminando qualquer um que não esteja de acordo com elas. Apenas seja honesto: “só poderá passear na montanha russa que tiver a altura mínima exigida”.

Existe uma maneira gentil e profissional de lidar com este caso, é claro.

Um comandante das Forças Especiais raramente dispensará alguém em público. Ninguém saberá o que aconteceu. Se o indivíduo não se encaixa na unidade, ele será removido e assim todos ficarão sabendo. No entanto, quando alguém desaparece as pessoas às vezes se surpreendem.

Normalmente o comandante tenta aproveitar o ponto forte do oficial e muda sua função. Ele não fala abertamente qual foi o erro, mas ele usa sabedoria para levar a pessoa a fazer a coisa certa.

No mundo corporativo você pode ter uma equipe de nove

pessoas. Todos sabem quem está ou não dando conta do recado. Se você despedaçar aquele que não dá conta acabará com a motivação da equipe. A melhor maneira de lidar com o baixo desempenho é aconselhar a pessoa discretamente e depois se livrar dela caso não melhore.

Estabeleça um prazo. Se você aconselhar a pessoa com baixo desempenho e esperar um tempo razoável para medir sua melhora, os outros membros da equipe acharão que você está demonstrando favoritismo. Você precisa definir um prazo: “Este mês sua nota é 3, em uma escala de 1 a 10. Se você não conquistar um 5 até o próximo mês, pedirei que encontre um outro cargo”. Acredite, se você não fizer nada a pessoa acabará sendo excluída pelos colegas e seu talento será questionado.



O mecanismo da liderança

- Compreenda seu papel.
- Mantenha todas as cabeças inclinadas na mesma direção para que a equipe possa concluir a missão.
- Mantenha a autenticidade – a condescendência é uma faca de dois gumes.
- Saiba lidar com as diferenças.

Compreenda o papel

Gerir é sinônimo de controlar. Liderar é sinônimo de dirigir. Lembre-se disso em qualquer discussão sobre a diferença entre gestão e liderança. Richard Cartwright, soldado aposentado das Forças Especiais, foi um de meus mentores na escola Sere. Ele costumava criticar o exército, dizendo que estavam criando gestores e não líderes. As pessoas estavam muito bem preparadas para dar ordens do tipo “Eu falo e você faz” ou em responder às ordens sem questionar. Este não é o feitio das Forças Especiais.

Você pode ser um líder sólido e não inspirar ninguém, então não confunda liderança com discurso motivacional do mesmo jeito que confunde com gestão.

A liderança requer habilidade para montar uma equipe que possa brilhar. Sua glória vem do sucesso do time. O papel do líder é ser um facilitador das habilidades de cada membro do

grupo.

O bom líder retira os obstáculos do caminho. Não se trata de dizer como se deve fazer determinada tarefa, mas sim de estabelecer objetivos, delegar tarefas e perguntar às pessoas do que precisam para desempenhar suas funções satisfatoriamente. É assim que um líder eficiente das Forças Especiais atua.

Se uma pessoa inicia na equipe como paramédico e é promovida a um papel de liderança, não perderá a qualificação de paramédico, mas terá de parar de exercer tal função. Caso contrário, destruirá a confiança da equipe de paramédicos suprimindo sua capacidade de crescimento. A aprendizagem mais eficiente ocorre por meio da epifania. O grande líder de equipe utiliza a metodologia das cinco perguntas para ajudar o paramédico júnior a chegar à conclusão correta. Caso não consiga, o paramédico sênior, que possui discernimento e experiência, pode intervir e ajudá-lo, aconselhando-o em particular.

Da mesma maneira, o profissional de vendas que se torna líder precisa abandonar o papel de vendedor e abraçar o de mentor. Se não fizer isso, sufocará sua própria cria. Uma pessoa no papel de líder também pode se movimentar na direção completamente oposta. A pessoa que cria obstáculos para a própria equipe e a protege obstinadamente aconteça o que acontecer não vai perceber os sinais de fraqueza e perderá a missão de vista.

Seu lema deve ser: “Primeiro a missão e as pessoas sempre”. Se sua missão não for cumprida o resultado será a destruição das pessoas ligadas a você.

Mantenha a equipe unida

Assim que estiver com a equipe formada, observe sua linha de base. Fique alerta a qualquer sinal de rachadura e se notar qualquer ocorrência empregue estratégias que fortaleçam os vínculos interpessoais. Se necessário, você pode fazer como o comandante das Forças Especiais. Ele orquestrava situações e naturalmente nos uníamos contra ele – não eram situações que duravam muito tempo, mas nos deixava mais próximos durante um desafio em particular. Não o odiávamos; o respeitávamos. Ao invés de enxergar as tarefas como responsabilidade pessoal ou se isolar emocionalmente das outras pessoas da equipe, suas ações engendravam um senso de perspectiva e de responsabilidade compartilhada. Esta é uma técnica perigosa,

mas eficaz.

Não seja vítima da condescendência

A condescendência é uma faca de dois gumes. Em determinado momento, quando as pessoas são condescendentes e você se acomoda com isso, para de crescer e de ganhar. Isso gera estagnação, e até mesmo a destruição da credibilidade de um líder, mais rápido que o tempo que um estagiário leva para ficar sabendo de “tudo” – algo que todos presumem ser um longo caminho.

Talvez sua carreira seja na área de contratos legais e os outros suponham que você conhece tudo sobre o assunto. E você não desmente o pressuposto. Sua ignorância em um ou outro assunto pode durar a vida toda, pois nunca foi questionado a esse respeito especificamente ou, quando perguntaram, você enrolou um pouco e se livrou. Você nunca levantou sua mão em sala de aula para dizer: “Não entendi”.

Agora que comanda o departamento jurídico de um enorme conglomerado de editoras, você levantará sua mão? É da natureza humana não querer baixar a guarda depois de ter conquistado o respeito alheio.

Se você é a pessoa a que os outros reverenciam, admita que não sabe tudo e procure as respostas. Caso contrário sua liderança será manchada com a mentira. Tenha pessoas próximas a você que o ajudarão a avaliar seu desempenho em reuniões com honestidade e o conteúdo de sua comunicação escrita.

Se estiver lidando com uma pessoa acostumada a receber a condescendência alheia – talvez seu líder ou a pessoa considerada a mais inteligente da equipe – e você deseja investir em um relacionamento com ela, precisa estar certo de ter escolhido o público cuidadosamente de forma que ela possa ser exposta a algo que não saiba explicar.

Talvez você queira armar uma situação para mostrar o que a pessoa não sabe em frente a pessoas sem muita importância. Desse modo ela recebe a mensagem de que precisa superar seus pontos fracos sem perder a credibilidade. Ou ainda, armar o mesmo tipo de situação só que em frente a pessoas que poderão acabar com sua carreira e resgatá-la antes que isso aconteça.

Maryann certa vez enfrentou uma situação deste tipo. Ela organizou uma série de contatos com a mídia para seu novo

chefe, pouco tempo depois de ele assumir a presidência da empresa. Ela confiava na escolha da diretoria e acreditava que haviam escolhido alguém que entendia pelo menos as leis básicas e os acordos que afetavam profundamente a organização. Ela estava parcialmente certa.

Na primeira entrevista o repórter perguntou a opinião do presidente sobre um acordo comercial de extrema importância. O novo chefe se voltou para Maryann implorando-lhe com os olhos para que o tirasse dali. Ela interveio dizendo: “Primeiro devo dizer que, historicamente a empresa considera que o acordo seja...”.

Seu novo chefe ficou tão grato por ela ter fornecido o contexto e pano de fundo, habilitando-o a chegar à resposta harmoniosamente, que imediatamente criaram um laço. Ele sabia que poderia confiar nela para zelar por ele.

Outra abordagem possível é observar o que o indivíduo não sabe e dizer publicamente: “Por que você não nos ensina isso em nossa reunião de sexta-feira?”. Assim você o pressiona a preencher a falha em sua formação que esteja colocando sua operação em risco.

Também é possível fazer isso despretensiosamente. Se você não sabe o que outro desconhece e pergunta: “Por que você não nos ensina isso?”, provavelmente você o verá implodir.

Lide com as diferenças

Mencionei anteriormente que o último desafio do treinamento das Forças Especiais era lecionar no SWIC antes de adquirir o status de oficial das Forças Especiais. Uma das provas, conhecida como Robin Sage, era entrar em operação com nativos, como se estivéssemos em uma missão real.

Para este exercício, os treinadores criam uma cultura artificial. Na época em que meus parceiros da SWIC o conduziam, todos os candidatos falavam árabe, de modo que esta foi a língua empregada durante toda a prática. Os caras das Forças Especiais não entendiam árabe, assim como é bastante provável que não entenderiam qualquer outra língua em uma missão real com uma cultura estrangeira.

Neste exercício, o candidato é estimulado a construir uma religião e todos outros elementos de uma sociedade. Em uma prova conduzida por um colega meu, eles se baseavam naquilo que já sabiam. Por exemplo, todos deveriam rezar diversas vezes ao dia. Mas rezar para quê? Tenha em mente que era

uma cultura criada apenas como exercício. No caminho em direção ao destino alguém encontrou um grande pássaro de plástico e, em extrema oposição à cultura árabe, todos no exercício rezavam para o Grande Pássaro.

Meu amigo Paco, que era o “líder religioso”, fazia a leitura do Livro Sagrado cinco vezes ao dia. O Livro Sagrado, no caso, era um exemplar da revista Fórum. Encontramos a seguinte descrição da revista no site Wikipedia: “Penthouse Forum, às vezes chamada apenas de Forum, é uma revista do grupo Penthouse. Diferente da revista Penthouse, a Penthouse Forum tem caráter mais jornalístico do que pornográfico e apresenta editoriais e artigos de opinião sobre temas controversos da atualidade”.

O pessoal das Forças Especiais tinha a obrigação de se sujeitar e pensar em todo o tipo de coisa porque uma cultura estrangeira sempre terá aspectos que parecem ridículos. Como soldados das Forças Especiais, eles deveriam demonstrar cooperação e liderar pessoas que não pensavam, se comportavam ou se expressavam da mesma maneira que eles.

Mesmo que você tenha escolhido sua equipe cuidadosamente e que todos pareçam falar a mesma língua, ninguém pensa igual a você. Vocês podem seguir o mesmo processo com os mesmos componentes fisiológicos, no entanto um é diferente do outro e algumas atitudes do outro lhe parecerão ridículas. Você deseja ter habilidade para fazer parte e liderar equipes com personalidades e estilos de ação complementares, então haverá muitas vezes em que vocês não falarão exatamente a mesma língua, mesmo usando as mesmas palavras.

Se você está disposto a lidar com as diferenças precisa estar ciente de quais são elas. Aí então você decide se cada diferença é uma fonte de força para a equipe, se tem efeito neutralizador ou se está atrapalhando a operação. Utilize as matrizes da disposição e os estilos de ação para ajudá-lo na seleção para depois agir de acordo com o perfil apresentado.



Concluindo



SER OU NÃO SER FIRME

Quando deixei o exército, não poderia prever quão importantes algumas dessas habilidades interpessoais se tornariam. Prefiro o estilo aberto, aquele que confronta, mas posso mudar se for preciso. Felizmente, logo após minha saída da carreira militar passei a trabalhar em uma empresa que encorajava a abertura.

Este livro explica as ferramentas de trabalho do serviço de inteligência e das operações especiais no mundo. Não se engane: muitos são coniventes e desleais. Mesmo em uma empresa que demanda abertura, há poços de comportamento encoberto, o que torna as estratégias muito úteis para se lidar com pessoas associadas a tais comportamentos. Outras são basicamente estratégias internas que o ajudarão a pensar de forma diferente. Ainda há aquelas que lhe darão condições de fazer alguém desistir. Caso você seja educadíssimo ou politicamente correto, as estratégias de confronto representarão um desafio.

As mentes masculina e feminina terão opiniões diferentes sobre qual estratégia é mais fácil de usar por conta dos estilos de comunicação sutis. É apenas uma questão de conexões cerebrais.

Muitas estratégias descritas neste livro requerem um comportamento que pode parecer estranho, qualquer que seja seu sexo. O comportamento que pode suscitar desconforto é

deliberado, uma interação calculada com o outro com a finalidade de obter um resultado específico. Vejamos as razões pelas quais tal comportamento é estranho como forma de compreender de que jeito modificar a sensação.

A agressão aberta, típica do estilo adotado pelos cães, é uma característica masculina. Rosnar, mostrar os dentes e derrubar os oponentes como demonstração de força é uma estratégia que funciona há milênios em diversas situações.

A agressão sutil é uma característica feminina. Com as nuances da língua e da comunicação, as mulheres chegaram onde queriam sem demonstrações ostensivas de força. É errado enfrentar situações difíceis de cabeça erguida e expressar julgamento de valor e opiniões abertamente? Muita gente acha que sim e como consequência temos uma sociedade cada vez mais feminilizada.

O “politicamente correto” é resultado da influência feminina. Uma opinião austera é ofensiva; as mulheres tendem a evitar o uso de frases deliberadamente ofensivas.

A polêmica sobre a escolha do presidente americano Barack Obama quanto ao sucessor do general David H. Petraeus acirra o assunto. Ele optou por um militar da marinha durão chamado James N. Mattis. Em 2005, o general Mattis fez alguns comentários controversos em um fórum em San Diego. Ele disse: “Você chega ao Afeganistão e captura caras que batem em suas mulheres há cinco anos porque elas não usam véu. Você sabe que esses caras são completamente desumanos, então é bem divertido atirar neles.”

Já lutei ao lado da marinha e respeito o general Mattis por sua honestidade e pelo fato de ter uma imagem clara do inimigo em sua mente. E se é certo ou não ele ocupar um cargo que exige mais diplomacia do que ele seja capaz de oferecer costumou dizer: “Não peça a um militar para agir como um civil. Neste caso contrate um civil”.

Quando homens que possuem uma tendência natural a falar as coisas abertamente compreendem que isso é inaceitável no ambiente de trabalho, eles se tornam agressores passivos. O resultado pode ser bizarro e deixar as pessoas verdadeiramente desconfortáveis. Outros percebem a existência do conflito, porém ele não é óbvio, o que torna as coisas mais difíceis de serem resolvidas. É como se houvesse na sala um elefante que todos ignoram.

No filme *Yellowbeard*, o personagem Harvey “Ceguinho” Pew (John Cleese) tem uma habilidade incomum com a espada, apesar de sua cegueira. Em um plano para matá-lo, seus inimigos o deixam em frente a grandes pedras. Quando ele toca nas pedras acredita ter chegado a um muro e se vira. Ao

fazer isso eles o enganam o fazendo-o parar em um barracão cheio de explosivos.

É assim que a agressão passiva funciona.

Com mais mulheres no comando do mercado de trabalho, os homens lutam em uma arena em que seus equipamentos não lhes servem. Na tentativa de se comunicarem como as mulheres estão se tornando agressores passivos.

Tome distância e observe o abismo existente entre a interação direta e respeitosa e a abordagem politicamente correta. Inicialmente a retidão política tinha a intenção de demonstrar o respeito por pessoas “diferentes”, promovendo a união. Hoje, ao invés de propagar a abertura em relação ao outro e o respeito genuíno, ser politicamente correto faz parte de um método despudorado sendo uma influência subjugada.

Homens e mulheres colaboram com capacidades e habilidades comunicativas diferentes que refletem a diferença da estrutura de seus cérebros. Utilize ambos em seu negócio para obter as respostas certas. Pare de fingir que somos todos iguais. “Igualdade” não é sinônimo de “idêntico”.

Homens e mulheres precisam trabalhar juntos para recuperar o papel original da retidão política e mudar a discussão para o território da comunicação direta e honesta.

E isso requer firmeza. Quero compartilhar uma regra que para mim é muito importante nos negócios - e na vida - como forma de ajudá-lo a fortalecer sua firmeza: nunca se curve para a ignorância.

É importante que você comunique as preocupações dentro dos limites apropriados de linguagem e comportamento, porém deve ser claro e direto. Se você percebe que há um problema ético ou um desfalque financeiro, por exemplo, deverá abrir a boca. É seu direito fazer isso não importa sua função.

Ninguém o odiará se você for firme. Se o odiarem, não se preocupe. Mais tarde você será respeitado.

“Você tem inimigos? Que bom! Significa que você defendeu uma causa alguma vez na vida.”

Winston Churchill

ISBN : 9788502170940

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

H264m

Hartley, Gregory

Missão dada é missão cumprida : as regras do exército / Gregory Hartley, Maryann Karinch ; tradução: Maria Izabel dos Santos Domingos. - São Paulo : Saraiva, 2012

Tradução de: The most dangerous business book you'll ever read

ISBN 978-85-02-17512-9

1. Sucesso nos negócios. 2. Relações humanas. 3. Profissões - Desenvolvimento. I. Karinch, Maryann. II. Título.

12-4032

CDD-650.1

CDU-65.011.4

036328

Traduzido de *The most dangerous business book*, de Gregory Hartley e Maryann Karinch.

Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos por John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © Gregory Hartley e Maryann Karinch, 2011.

2012 Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

**Coordenação
editorial** Alessandra Marítimo Borges

Ana Paula Matos

**Coordenação
editorial** Gisele Folha Mós

Juliana Rodrigues de Queiroz

**Coordenação
editorial** Rita de Cássia da Silva

Daniela Nogueira Secondo

Produção editorial

Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial Nathalia Setrini Luiz

Suporte editorial Najla Cruz Silva

Arte e produção Instant Press

Capa Ivan Eric Szulc

Tradução Maria Izabel dos Santos
Domingos

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br



Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.



Rua Henrique Schaumann, 270

Pinheiros - São Paulo - SP - CEP: 05413-010

Fone PABX: (11) 3613-3000 - Fax: (11) 3611-3308

Tele vendas: (11) 3613-3344 - Fax vendas: (11) 3268-3268

Site: <http://www.saraivauni.com.br>

Filiais**AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE**

Rua Costa Azevedo, 56 - Centro

Fone/Fax: (92) 3633-4227 / 3633-4782 -
Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 - Brotas

Fone: (71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-
0959 - Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 - Centro

Fone: (14) 3234-5643 - 3234-7401 - Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 - Jd.
Guanabara
Fone: (19) 3243-8004 / 3243-8259 -
Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 - Jacarecanga
Fone: (85) 3238-2323 / 3238-1331 -
Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 - Setor de
Indústria e Abastecimento
Fone: (61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-
1709 - Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 - Setor Aeroporto
Fone: (62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-
3016 - Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 - Centro
Fone: (67) 3382-3682 / 3382-0112 - Campo
Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 - Lagoinha
Fone: (31) 3429-8300 - Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 - Batista Campos
Fone: (91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-
0499 - Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 - Prado
Velho
Fone: (41) 3332-4894 - Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 - Boa Vista
Fone: (81) 3421-4246 / 3421-4510 - Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 - Centro

Fone: (16) 3610-5843 / 3610-8284 -
Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 -
Vila Isabel

Fone: (21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-
9565 - Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 - Farrapos

Fone: (51) 3371- 4001 / 3371-1467 / 3371-
1567 - Porto Alegre

**SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos
professores)**

Av. Brig. Faria Lima, 6363 - Rio Preto
Shopping Center - V. São José

Fone: (17) 3227-3819 / 3227-0982 / 3227-
5249 - São José do Rio Preto

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos
professores)**

Rua Santa Luzia, 106 - Jd. Santa Madalena

Fone: (12) 3921-0732 - São José dos
Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 - Barra Funda

Fone PABX: (11) 3613-3666 - São Paulo